

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA
TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

DENİZ ATLANDI

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA
TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

DENİZ ATLANDI

DANIŞMAN: PROF. DR. PINAR TINAZ

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı YÖNETİM
VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi DENİZ ATLANDI
nın ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun
01.03.2010 tarih ve 2010/03-27 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 13.11.2010

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. PINAR TINAZ

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. ZEKİ PARLAK

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. FATMA URFALIOĞLU



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Deniz Atlandı
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Pınar Tınaz
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Nisan
Anahtar Kelimeler	:Tükenmişlik, İş Doyumu, Çağrı Merkezi Çalışanları, Müşteri Temsilcisi

ÖZET

ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Duygusal emeğin yoğun yaşandığı çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerini incelemeyi hedefleyen bu tez çalışmasında konu ile ilgili kavramlar detaylı olarak açıklanmaya çalışılmış, aynı zamanda farklı sektörlerden oluşan bir örneklem grubu üzerinde tükenmişlik ve iş doyumu istatistiksel metodlarla incelenmiştir.

İş doyumu ile bazı demografik değişkenler arasında yapılan incelemede eğitim durumu yükseldikçe ve çalışma süresi arttıkça tükenmişlik düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Tükenmişlik ile bazı demografik değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde ise, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve algılanan ekonomik düzeye göre tükenmişlik düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyi ve çalışma süresi arttıkça tükenmişlik düzeyi artmaktadır.

Medeni duruma göre tükenmişlik düzeyi incelendiğinde boşanmış olanların tükenmişlik düzeyi evli ve bekarlara göre yüksek bulunmuştur. Algılanan ekonomik düzeye göre yapılan incelemede ise, yüksek ekonomik düzeyde olanların tükenmişlik düzeyleri anlamlı düzeyde diğer gruplardan düşük bulunmuştur. Yaş değişkenine göre yapılan incelemede ise, üst yaş grubundaki çalışanlarda tükenmişlik düzeyi yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonucunda müşteri temsilcilerinin tükenmişlik düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Tükenmişlik arttıkça iş doyumu azalmaktadır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Deniz Atlandı
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Programme : Management and Labour Psychology
Supervisor : Prof. Dr. Pınar Tınaz
Degree Awarded and Date : Master – April 2010
Keywords : Burnout, Job Satisfaction, Call Center, Customer
Representative

ABSTRACT

STUDY OF BURNOUT AND JOB SATISFACTION LEVEL OF CALLCENTER EMPLOYEES

This thesis aims to examine the levels of fatigues and work satisfaction of customer representatives working in call centers where an intense emotional labor is lived. The related concepts are explained in detail, and work satisfaction and exhaustion levels of a sample group gathered from different sectors is scrutinized through statistical methods.

In the examination of the relationship between work satisfaction and some demographic variants, it is determined that the level of exhaustion increases as the level of education and working hours increase. In the examination of the relationship between exhaustion and some demographic variants, a meaningful difference in the level of exhaustion is observed according to age, education level, working hours and the perceived economic level. The level of exhaustion increases as the level of education and working hours increase.

When the level of exhaustion according to marital status is analyzed, it is observed that the exhaustion level of divorcees are higher in comparison to singles and married ones. In the examination of the perceived economic level, it is found out that the level of exhaustion in high economic level is meaningfully lower than the other groups. In the examination held according to the age variant, a high level of exhaustion in the upper age group is determined.

As a result of the research, it is found out that there is a negative relation between the level of exhaustion and the level of work satisfaction of customer representatives. The work satisfaction decreases as exhaustion increases.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK (BURNOUT)

I. Tükenmişlik Kavramı.....	7
II. Tükenmişliğin Evreleri.....	11
III. Tükenmişliğin Nedenleri ve Etki Eden Faktörler.....	12
A. Kişisel Faktörler.....	12
B. Çevresel Faktörler.....	14
IV. Tükenmişliğin Belirtileri.....	16
A. Psikolojik – Duygusal Belirtiler.....	16
B. Davranışsal Belirtiler.....	17
C. Fiziksel Belirtiler.....	17
D. Ruhsal Belirtiler.....	17
V. Tükenmişliğin Aşamaları	19
A. Coşku, Heves ve Hayal Kırıklığı Dönemi.....	19
B. Durgunluk Dönemi.....	20
C. Engellenme Dönemi.....	21
D. Apati (Duygusuzlaşma), Umursamama Dönemi.....	21
VI. Tükenmişlik Modelleri.....	22
A. Freudenberger' in Katkıları.....	22
B. Maslach' ın Tükenmişlik Modeli.....	22
1. Duygusal Tükenme.....	23
2. Duyarsızlaşma	23
3. Kişisel Başarısızlık.....	24
C. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli.....	24
D. Meier' in Tükenmişlik Modeli.....	25

1. Pekiştirme Beklentileri.....	26
2. Sonuç Beklentileri.....	26
3. Yeterli Olma Beklentileri.....	26
4. Bağlamsal İşleme Süreci.....	27
E. Edelwich Modeli.....	27
1. Şevk ve Coşku Dönemi.....	27
2. Durgunluk Dönemi.....	27
3. Engellenme Dönemi.....	28
4. Apati Dönemi.....	28
F. Suran ve Sheridan' ın Tükenmişlik Modeli.....	29
1. Kimlik, Rol Karmaşası.....	29
2. Yeterlilik, Yetersizlik.....	30
3. Verimlilik, Durgunluk.....	31
4. Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı.....	32
G. Cherniss Modeli.....	32
VII. Tükenmişlik İle İlgili Kavramlar.....	33
A. Stres.....	34
B. İş Doyumu ve Doyumsuzluğu.....	39
VIII. Tükenmişliğin Sonuçları.....	40

İKİNCİ BÖLÜM İŞ DOYUMU

I. İş Doyumu Kavramı.....	41
II. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler.....	46
III. Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	48
IV. Motivasyon (İş Tatmini) Teorileri.....	48
A. Kapsam Teorileri.....	50
1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	50
2. ERG Kuramı.....	55
3. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı.....	55
4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	58
5. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	60

6. Glasser’ın Kontrol Teorisi.....	61
B. Süreç Teorileri.....	61
1. Adams’ın Eşitlik Teorisi.....	62
2. Vroom’un Beklenti (Ümit) Teorisi.....	63
3. Farklılık Teorisi.....	64
V. Tükenmişlik ve İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar.....	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU DÜZEYİ İLİŞKİSİ

I. Araştırmanın Amacı.....	71
II. Araştırmanın Kapsamı.....	71
III. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	72
IV. Araştırmanın Sayıltıları.....	72
V. Araştırmanın Yöntemi.....	72
A. Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	70
B. Maslach Tükenmişlik Envanteri.....	71
VI. Araştırmanın Hipotezleri.....	76
VII. İş Doyumu ve Tükenmişlik Ölçek Güvenirlik Analizleri.....	77
VIII. Bulgular ve Yorum.....	78
A. Demografik Bulgular.....	79
B. İş Doyumuna İlişkin Bulgular	88
C. Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular.....	102
D. Tükenmişlik Düzeyleri ile İş Doyumu İlişmesine İlişkin Bulgular	116

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
EKLER.....	123
KAYNAKÇA.....	128

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa No
1. Genel İş Doyumu ve Tükenmişlik Ölçekleri Alt Boyutlarının Güvenilirlik Düzeyi	75
2. Cinsiyete İlişkin Bulgular	76
3. Yaşa İlişkin Bulgular	77
4. Medeni Duruma İlişkin Bulgular	78
5. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular	79
6. Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular	80
7. Ekonomik Durumuna İlişkin Bulgular	82
8. İş Doyumu Boyutlarına İlişkin Tanımsal Bulgular	84
9. İş Doyumu Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımın İncelenmesi	85
10. İş Doyumu Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımın İncelenmesi	86
11. İş Doyumu Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımın İncelenmesi	87
12. İş Doyumu Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımın İncelenmesi	88
13. İş Doyumu Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Post Hoc Testi	89
14. İş Doyumu Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Dağılımın İncelenmesi	90
15. Doyumu Boyutlarının Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine Göre Post Hoc Testi	91
16. İş Doyumu Boyutlarının Algılanan Ekonomik Düzeye Göre Dağılımın İncelenmesi	94
17. Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarına İlişkin Tanımsal Bulgular	95
18. Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımın İncelenmesi	96
19. Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımın İncelenmesi	97
20. Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Yaşa Göre Post Hoc Testi	98
21. Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımın İncelenmesi	99
22. Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Medeni Duruma Göre Post Hoc Testi	100
23. Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımın İncelenmesi	101
24. Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Post Hoc Testi	102
25. Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Dağılımın İncelenmesi	104

26.	Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine Göre Post Hoc Testi	104
27.	Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Algılanan Ekonomik Düzeye Göre Dağılımın İncelenmesi	107
28.	Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Algılanan Ekonomik Düzeye Göre Post Hoc Testi	108
29.	Tükenmişlik Düzeyi Alt Boyutları ile İş Doyumu Alt Boyutlarının Korelasyonu	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil		Sayfa No
1.	İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları	16
2.	Genel Uyum Belirtisinin Üç Dönemi	34
3.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	48
5.	Herzberg'in İki Etken Kuramı	54

GİRİŞ

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların hızla değişen dünya koşullarına uyum yapabilmesi için gösterdikleri çabalara yön verecek temel etkenlerden biri yine insanın kendisidir. Çağımızda özellikle büyük kentlerde teknolojik gelişmenin getirdiği değişimleri yaşayan birey, bu gelişmenin yarattığı evrensel çatışmaların, gelişmelerin olumsuz etkisiyle zorlanırken, yaşadığı çevrenin doğal, toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerini de yüklenmek zorunda kalmıştır. Bu yüzden çalışan insanın beden ve ruh sağlığını korumak, onu, çalışmanın ve iş yerinin fiziki yapısı, toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerinden uzak tutmak çağdaş bilimin temel amaçlarından biri olmuştur. Bu amaca ulaşabilmek için kısaca; bireyin beden ve ruh sağlığını bozan zararlı etkenlerin ortadan kaldırılması, önlenmesi, çalışan insanın bedensel, ruhsal özelliklerine uygun iş alanlarında bulunması, işin insana, insanın işe uygun olması önerilmiştir.¹

Teknolojinin sürekli ve hızlı bir şekilde gelişmesi ile günümüzde çalışma yaşamı, bireyin gerek fizyolojik, gerekse psikolojik ve sosyal yönden sağlığını olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanlar, iş ortamının, iş ve işlemlerin ve psiko-sosyal çevrenin streslerinden etkilenmekte, çeşitli düzeylerde bedensel ve ruhsal çaba içinde görevlerini devam ettirmektedirler.

Meslekten kişilerin mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak tanımlanan tükenmişlik, daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir. Bu durum sunulan hizmeti, hizmetin kalitesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmalar tükenmenin iş kaybından aile içi ilişki sorunlarına, psikosomatik hastalıklardan alkol-madde-sigara

¹ Özcan Köknel, **Kişilik**, İstanbul:Altın Kitapları Yayınları, 1997,s.77

kullanımına ve hatta uykusuzluk, depresyon gibi ruhsal hastalıklara kadar uzanan çok çeşitli ciddi sonuçları olduğunu göstermektedir.²

. Hizmet sektörünün pek çok alanını ilgilendiren tükenmişlik gizli bir tehlike olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek hizmet kalitesinde yarattığı aksaklıklar, gerekse çalışanların sık iş değiştirme, işe devamsızlık hatta sağlık problemleri ile oluşturduğu ekonomik zararlar kayda değer meseleler teşkil etmektedir. Bu konuda herkese bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak yapılması gereken bazı görevler düşmekle beraber; öncelikle tükenmişlik konusunun daha kapsamlı irdelenip üzerinde hassasiyetle ileri araştırmalar yapılmaya ihtiyaç olduğu görülmektedir.³

Özellikle çalışmanın yoğunluğu, monotonluğu ve aşırı denetime tabi olması nedeniyle, telefon çağrı merkezlerinde çalışanlar bu konuda dikkat çekmektedir. Genel olarak, işin yoğunluğu ve monotonluğu bu çeşit işlerde çalışanları mutsuzluğa, tükenmeye ve sonuçta devamsızlık ve işten ayrılmalara itmektedir.⁴

Çeşitli tanımları olmakla birlikte genel anlamda “İş Doyumu”, çalışan bireyin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu oluşan duygusal bir tepkidir.⁵ İş doyumu, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerin etkilediği belirtilmektedir.⁶

Araştırmacılar, iş doyumu yeterli olmayan işçilerde, iş doyumu yeterli olan işçilere nazaran daha yüksek seviyede tükenmişlik durumu olduğunu ve iş doyumunun

² Aslan H, Alpaslan NZ, Aslan O, Ünal M. “Hemşirelerde tükenme, iş doyumu ve ruhsal belirtiler”. **Nöro Psikiyatri Arşivi** 1996; sayı: 33:192

³ İbrahim Balcıoğlu , Seyfi Memetali , Rakel Rozant, “Tükenmişlik Sendromu” **Dirim Tıp Gazetesi** 2008; sayı: 83 (99-104)

⁴ Toker Dereli, “Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri”, **İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 3,2001; sayı: 2, S.2

⁵ Hayran O, Aksayan S. “Pratisyen hekimlerde iş doyumu”. **Toplum ve Hekim** 1991;16-7.

⁶ Musal B, Elçi ÖÇ, Ergin S. “Uzman hekimlerde mesleki doyum”. **Toplum ve Hekim**, 1995;10:2-7.

tükenmişlikle ilişkili olduğu bildirilmektedir.⁷ Kişisel başarı ve duyarsızlaşma ile karşılaştırıldığında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Tükenmişliğin aynı zamanda iş doyumu ile ilişkili olan diğer değişkenlerle de kuvvetli bir biçimde ilişkili olduğu; örneğin düşük seviyede kontrol, yaşam doyumu, sağlık seviyesi ve hali hazırdaki işten ayrılmayla ilişkili olduğu belirlenmiştir.⁸

Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; kurumun kendisi ile temas etmesini istediği tüm tarafların (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks,e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan “iletişim merkezlerine” verilen addır.⁹

1970'lerin başlarında zamanın önde gelen telekomünikasyon sağlayıcılarının girişimleriyle ilk defa Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmış olan çağrı merkezleri günümüzde birçok alanda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Çağrı merkezleri birçok kurumun ayrılmaz bir parçası haline gelmekte ve seçme olanakları sürekli artan tüketicilerin bir kurumu diğerine göre tercih etmesinde önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır.

Günümüzde çağrı merkezi alanı birçok kuruluşun iştahını kabartacak derecede büyük ve uluslararası bir sektör haline gelmiştir. 2003 senesinde çağrı merkezi endüstrisinin 58 milyar doları aşan iş hacmine ulaşacağı sanılmaktadır. Araştırmalar ABD'deki çağrı merkezi sayısının 2003'te 78.000 olacağını ve çalışan sayısının 4 milyon olduğunu belirtmektedir. ABD çalışan nüfusunun %3'ünden fazlasına karşılık gelen bu sayının her sene %10 ile %20 artacağı da öngörülmektedir. Benzer bir biçimde Avrupa'daki çağrı merkezi sayısının 7 sene içinde iki katından fazla artacağı öngörülmekte ve son

⁷ Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). W"ork-home conflict among nurses and engineers. Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction of work". **Journal of Organizational Behavior**, 12, 39-53.

⁸ Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). "A review and an integration of research on job burnout." **Academy of Management Review**, 18, 621-656.

⁹ <http://www.callschool.org/index.php?q=node/4001.12.2009,11:09>

zamanlarda Asya Pasifik'te de çağrı merkezi sayısında çok önemli bir artış olduğu da gözlenmektedir.¹⁰

Son çeyrek yüzyılda yaygın olarak kullanılan bilgi toplumu söyleminin hâkim olduğu bir atmosferde, Türkiye'deki istihdam kompozisyonuna bakıldığında yıllar itibariyle hizmet sektöründe istihdamın arttığı görülmektedir. Türkiye'de de çağrı merkezi endüstrisi her geçen gün büyümekte ve Pazar değeri genişlemektedir. 2007 yılında ülke çapındaki çağrı merkezi sayısı 250 iken, bu rakam 2008 yılında 940'a ve bu endüstride çalışan sayısı ise 35.000'e yükselmiştir. Bu sektörün ekonomik değeri ise 250 milyon dolara ulaşmıştır. Maliyetleri düşürmek amacıyla küresel çaptaki merkezden çevreye olan kayışın benzerinin ilginç bir biçimde Türkiye'de de büyük kentlerden doğuya doğru bir kayış şeklinde yaşandığı görülmektedir.¹¹

Geçmiş çalışmaların işaret ettiği nokta, çağrı merkezlerinde yapılan pekçok işin herhangi bir vasıf gerektirmeyen işlerden oluştuğu yönündedir, bunun yanında kimi yazarlara göre (Knights, McCabe,1998) çağrı merkezi işleri "Taylorizm" in gelişmiş modeli olarak tanımlanmaktadır. Bazı akademisyenler, yoğun baskı altındaki bu çalışmayı "ileri aşamalı Taylorizm" olarak ele almaktadırlar.¹² Bu düşüncenin arkasındaki iddia, müşteri ile kısa süreli rutin iletişimin otomatik çağrı dağıtıcısı bir sistem tarafından kontrol edilmesi, çalışanın kiminle görüşeceğine dahi bilgisayar sisteminin karar vermesi ve bu teknolojinin çalışana çok fazla kontrol hakkı tanımaması olarak sıralanabilir.

Çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen araştırmalarda, çağrı merkezi çalışmasının stresli bir iş olduğu saptanmıştır.¹³ İşin yol açtığı stres faktörleri (aşırı iş yükü, konsantrasyon sorunu, karmaşık ve belirsiz iş ortamı) ve sosyal stres üretenler (çalışma arkadaşları ve üstler ile belirsiz diyaloglar) dir. İşin aşırı bölünmesi, rutin işleri (uzun

¹⁰ <http://www.callschool.org/index.php?q=node/40>,01.12.2009,11:09

¹¹ Yüzbaşıoğlu, Sevdâ. (2008); "Call centers move east", **Turkish Daily News**, 06.10.2008
<http://www.turkishdailynews.com.tr/article.php?enewsid=116716> erişim tarihi 04.11.2008

¹² Phil Taylor and Peter Bain,(1999) "An assemblyline in the head: Work and employee relations in the call center", **Industrial Relations Journal**, Vol:30, Issue:2, pp.101-117

¹³ Taylor and Bain, 1999; Wallece, Eagleson and Waldersee, 2000;Baumgart et. Al., 2002, Iverson and Walsh, 2002; Holman 2002,2003

süreler aynı işi yapmak, bireyin görüşünü gerektirmeyecek basitlikteki görev yapısı ve sonuç olarak bireyin yeteneklerinden sınırlı olarak yararlanma ve iş üzerinde düşük düzeyli kontrol gibi birçok olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.

Çağrı merkezi çalışanlarında görülen psikosomatik şikayetler de sistemin önemli sorunlarından birisidir. Isıc, Dormen, Zapf'ın 1999 yılında 250 ofis ve çağrı merkezi çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, çağrı merkezi çalışanları ofis çalışanlarına oranladaha yüksek oranda psikosomatik şikayette bulunmuşlardır.

Çalışanlar, telefonun diğer ucunda bağırın, hakaret eden, denileni anlamayan ya da gerçekten haklı olan müşterilere karşı en kibar tavırlarını korumak ve sabırla “evet efendim, hakısınız efendim” demek zorundadırlar. Yani duygusal emek olarak bakıldığında çağrı merkezi işinin çalışanları oldukça ciddi düzeyde olumsuz etkilendiği iddia edilmektedir.

Sayılan olumsuz çalışma süreçleri dikkate alındığında, çağrı merkezlerindeki yüksek düzeydeki işgücü devir oranı ve işe devamsızlık rakamlarının varlığı şaşırtıcı sonuç olmayacaktır. İşin belli bir süreden sonra monotonlaşması, fiziksel aktivite yetersizliği, devamlı kontrol edilme hissi ve çalışanların yaptıkları işe yönelik kariyer beklentilerinin olmaması, iş gücü devir hızlarının yüksek çıkma nedenlerinden sayılabilir. (Örneğin Kuzey Amerika’da 800 örnek alınarak yapılan bir araştırmada çağrı merkezi çalışanlarının iş gücü devir oranı % 50, ortalama çalışma süresi ise 6 ay bulunmuştur.) Bu nedenle çağrı merkezleri son dönemlerde, özellikle çalışma psikolojisi biliminin oldukça fazla dikkatini çeken araştırma konusu olmuştur.¹⁴

Maslach ve Jackson (1986)’a göre tükenmişliğin sonuçları çalışanlar, müşteriler ve kurumlar etkileştiği zaman potansiyel olarak çok tehlikeli olabilmektedir. Maslach ve Jackson (1986) yapmış oldukları araştırmada, tükenmişliğin personeller tarafından sağlanan

¹⁴ Aşkın Keser, “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, 2006, s.104

hizmetin ve ilginin kalitesinde azalmaya yol açtığını ve tükenmişliğin, işten ayrılma, işe devamsızlık ve düşük moral gibi faktörlere yol açtığını belirlemişlerdir.

Bu sektörde çalışanların emek süreçleri incelendiğinde yukarıda da bahsedildiği gibi bu uğraş genelde stres, düşük tatmin, düşük motivasyon ve kariyer fırsatlarından yoksun oluşla anılmaktadır.¹⁵ Temelde her çağrı merkezi çalışanı görüşme sayısı anlamında ve outbound durumu varsa satış yapma anlamında bazı hedeflere sahiptir. Bu hedeflere ulaşmak için her görüşmede harcanan zaman, görüşmeler arası zaman aralığı ve çağrılara yanıt verme süresi kaydedilmekte ve takip edilmektedir. Ayrıca çalışanın haberi olmadan da bu kayıtlar dinlenebilmektedir. Bu sürekli izlenme durumu kaygı, depresyon ve düşük iş doyumuna sebep olabilmektedir.¹⁶

Bu çalışma ile çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi olarak görev yapan çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri araştırılmıştır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tükenmişlik ile ilgili temel kavramlara ve literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, iş doyumunu ile ilgili temel kavramlar ve bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümün sonunda tükenmişlik ve iş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalara değinilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, sınırlılıkları, sayıtları ve hipotezlerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma örneklemine uygulanan demografik bilgi formu ile iş doyumunu ve tükenmişliğin ölçümüne yönelik ölçeklerden elde edilen veriler paylaşılmış, verilere ilişkin istatistiksel analizler ortaya konulmuştur. Son olarak, elde edilen bulgulara ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

¹⁵ Cross, Christine, Gillian Barry, ve Thomas N. Garavan, "The Psychological Contract in Call Centres: An Employee Perspective", **Journal of Industrial Relations**, 008, 50(2): 229-242

¹⁶ Holman, David ve Sue Fernei. "Can I Help You? Call Centres and Job Satisfaction", Social Change, (Eds. Tim Jodan ve Steve Pile) (2002), p. 134- 137

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK (BURNOUT)

Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişlik (burnout), ilk olarak 1970’ lerde Amerika’da, müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı meslek bunalımını ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Tükenmişlik kavramı ilk kez, 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmıştır.¹⁷ Freudenberger, tükenmişliği, “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu” olarak tanımlamıştır.¹⁸

I. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı; “Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma” şeklindedir.¹⁹

Santinello, tükenmişliği kişiler arası ilişkilerde mesafeyi, duyarsızlığı ve ilgisizliği içeren psikolojik bir sorun olarak tanımlamaktadır.²⁰

Fong ise duygusal tükenmeyi, kişilerle kurulan empatinin azalması, kişisel başarıdaki azalma duygusu ve işle ilgili stresin sık sık hissedilmesi olarak tanımlamış ayrıca kişinin iş ortamındaki stres yapıcı unsurlarla başa çıkamaması olarak belirtmiştir.²¹

¹⁷ Olca Süregevil, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Nisan 2006, s.3.

¹⁸ Herbert Freudenberger, “Social Issues”, Journal of Social Issues, 30, 159 – 1, 65

¹⁹ Asuman Baysal, “Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi ,TC Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E. 1995), s.2.

²⁰ Pedrabissi, Rollan ve Santinello. Steres and Burnout Among Teacher’s in Italy and France **The Journal of Psychology**.127. 1993 s.530.

²¹ M.C. Fong, A longitudinal study of Relationships Between Overload, Social Support and Burnout Among Nursing Educators. **J. Of Nursing Education**.32, January 1993 24- 29

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliği iş koşullarına bağlı olarak enerjinin ve amacın giderek yitirilmesi, Pines, Aranson ve Kafry (1981) ise duygusal yükü ağır işlerde uzun süre çalışma sonucunda fiziksel, ruhsal ve zihinsel tükenme olarak tanımlamaktadır.²²

Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı koşullar altında azalmasını ifade eden tükenmişlik, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir.²³ Edelwitch tükenmişliği; Başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlamıştır. Tanımda yer alan “çalışma koşulları” kapsamında; yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret, yapılan işe minnet duymayan müşterilerle uğraşma, bürokratik ya da politik zorlamalar / sınırlamalar, kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki uçurum gibi etmenler sayılabilmektedir. Başka bir deyişle, bir yanda kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki uçurum gibi etmenler sayılabilmektedir.²⁴

İşleri gereği insanlarla çok sık diyalog içinde bulunan çalışanların içinde bulundukları durumları tanımlamak için kullanılan tükenme, bireyin uzun süren bir evrede yoğun stres altında kalması sonucunda hissettiği bir duygusal boşluk hali yada yaşam enerjisinin azaldığını hissettiği ruh halidir. Tükenmişlik çalışanların çalışmalarına bağlı olarak karşı karşıya kaldıkları insanlarla ilişkilerinden kaynaklanabileceği gibi, içinde bulundukları iş ortamına bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir.

Önceleri tükenmişlik, stresle ilişkili bir sendrom olarak tanımlanmıştır. Stres nedeniyle oluştuğu söylenmiş, hatta stresle eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Gerçekten de tükenmişlik, genellikle stresli olmanın ve bazı destek sistemlerinin olmamasının sonucudur. Stres, çevrenin istekleri ile bireyin yapabilecekleri arasında dengesizlik olduğu zaman

²² Dr. S. Halime ASLAN ve Diğerleri, **Tıpta Uzmanlık Öğrencisi Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi**, Türk Psikiyatri Dergisi, 7, 1997.s.39.

²³ Alev Torun (Ed.), **Stres ve Tükenmişlik**; Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997,s.47.

²⁴ Olca Sürgevil,s.4.

ortaya çıkar. Birçok uzman tarafından tükenmişlik, çeşitli olumsuz stres durumları ile başa çıkmada başarısız girişimlerin sonucu olarak kabul edilir.²⁵

Sürekli stresin sonucunda tükenmişlik oluşabilmektedir. Tükenmeyi örgütsel kökenli stres kaynaklarından ayıran özellik, çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır.²⁶

Pines ve Aronson'a göre tükenmişlik kronik duygusal bir gerginliğin sonucu olarak fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenmedir. Charmichael tükenmişliğin, bireysel kaynakların, esnekliğin, pozitif enerjinin tükenmesinden veya erken bir yeterlilik krizinden doğduğunu belirtmektedir. Dorothy ve Cotton tükenmişliği stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu olarak görmektedirler. Bramhall ve Ezell tükenmişlikte gözlenebilen semptomları şöyle sıralamaktadır: Geri çekilme, duygusuz olma, hastalıkla ilgili şakalar yapma, hasta veya danışanla alay etme, zihinsel tükenme, psikosomatik şikayetler, baş ağrısı, sırt ağrısı, gastrointestinal problemler, anksiyete, konsantrasyon güçlüğü ve depresyon.²⁷

Son 25 yıldaki araştırmalar gösteriyor ki, işletmelerin büyümeleri bireysel stres deneyimlerini arttırmakta ve kişinin işiyle olan ilişkisine yansımaktadır. Son zamanlarda tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalar artmakta ve yeni fikişsel modellerin oluşmasında umut vaat etmektedir. Yeni modellerde tükenmişliği azaltmak için sendromu alt edecek yeni fikirlerin üretilmesine yönelik çalışmalar artmaktadır. Sosyal açıdan bu araştırmalar, çalışma alanında kişilerin sağlığı ve iyi olma durumları için değerli ve farklı katkılar sağlamaktadır.²⁸

²⁵ Müge Maraşlı, "Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine göre Tükenmişlik Düzeyleri" (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, SBE,2003), s.23.

²⁶ Alev Torun, s.45.

²⁷ Gülsüm Dolu, "Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, 1997), ss. 3- 4

²⁸ C. Maslach, W. B. Schaufeli, M. P. Leither, "Job Bornout", **Annual Review of Psychology**, V. 52, 2001, s. 397

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır. Bu tanımda tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüzyüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut duygusal tükenme (Emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda düşme hissi (diminished personal accomplishment) olarak adlandırılmıştır.²⁹

Günümüzde en yaygın kabul gören tanım, konuyla ilgili çalışan araştırmacılar arasında en önemli isim olarak anılan ve aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach tarafından “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı / yetersizlik hissi” şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanan tükenmişlik, daha ayrıntılı şekliyle “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüzyüze çalışmak durumunda kalan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom” olarak ifade edilmiştir.³⁰

Maher’ e göre tükenmişlik, “Psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı negatif tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren kompleks bir sendromdur” ve enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması şeklinde görülmektedir.³¹

²⁹ Hüseyin İzgar, **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.2.

³⁰ Olcay Sürgevil, s.6.

³¹ Olcay Çam Kırılancık, **Tükenmişlik**, 1. Baskı, İzmir: Saray Medikal Yayıncılık, 1995, s.24.

II. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenme dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evrelendirme tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur.³²

I. Evre: Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm): Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği her şeyin önündedir, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasıdadır.

II. Evre: Durağanlaşma Evresi (Stagnation): Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan “işten başka bir şey yapmıyor olmak”tır. Zira, mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır.

III. Evre: Engellenme Evresi (Frustration): Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada 3 yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.

³² Canan Ergin, **Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması**. R. Bayraktar ve İ. Dağ (Ed.) VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara: 1993, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını.s.143

IV. Evre: Umursamazlık Evresi (Apathy): Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olacaktır.³³

III. Tükenmişliğin Nedenleri ve Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğin nedenleri ve bulguları detaylı olarak incelendiğinde, uzun süreli stresin tükenmişliğe sebep olduğu açıkça görülmektedir. Tükenmişlik, iş ortamındaki aşırı yoğun ve uzun süreli stres ve gerilim tarafından tetiklenen bir süreçtir.³⁴

Tükenmişliğin herkesin başına gelebilecek bir durum olduğu belirtilmektedir. Tükenmişliğin sebepleri incelendiğinde birçok sebepten bahsedildiği görülmüştür. Bunlardan bir kısmı kişisel nedenlerden, bir kısmı ise kişinin yaşadığı çevreden kaynaklanmaktadır.³⁵

A. Kişisel Faktörler:

Kişisel Faktörler, kişinin tükenmişliğe neden olan çevresel faktörlerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir özelliğe sahiptir.³⁶ Tükenmişliğin kişisel nedenlerinden bazıları:

- Kişilik özellikleri,
- Medeni durum,

³³ Fawzy FI, Fawzy NW, Pasnau RO. Burnout in the health professionals, “**Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry**”, editör: Judd FK, Burrows GD, Lipsitt DR, Elsevier Science Publishers BV, Amsterdam ,1991, p.119.

³⁴ Gilla Brunt, Burnout, <http://www.corporatetraining.co.za/news3.htm>, News &Views, (29 Eylül 2009)

³⁵ Hüseyin İzgar,s.11.

³⁶ Uğur Örmən, “ Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE., 1993),s. 26

- Kişisel duyguların analizi, paylaşımı,
- Demografik özellikler,
- Eğitim düzeyi,
- Çalışma yılı,
- Motivasyon düzeyi,
- Benlik gücü,
- Engellenmeye dayanıklılık düzeyi,
- İşe aşırı düşkün olunması,
- Kişisel beklenti düzeyi ve tolerans düzeyi tükenmişliğin kişisel

nedenlerinden bazılarıdır.

Tükenmişlik, işine yeni başladığında çok daha heyecanlı ve istekli olan çalışanlarda daha fazla görülmektedir. Bu durum uzmanlar tarafından bu kişilerin ilk heyecanlarıyla çok fazla enerji harcayarak kısa zamanda tükendiklerine bağlanmaktadır. Bu tip çalışanlar genellikle kendilerini aşan bir çalışma temposuna girdiklerinden dolayı belli bir süre sonra yapacakları işlere yetişemez olurlar. Kısa zamanda çok büyük başarılar kazanacaklarına inanır fakat zaman geçtikçe amaçlarına ulaşamadıklarında heyecanları söner. Sonuç olarak gerçeği kabullenmek ve hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığına sürüklenirler.

Örgütün nasıl çalışması gerektiği ve ne kadar başarılı olacakları ile ilgili beklentiler çalışanın “gerçeklik şoku” yaşamasına neden olmaktadır. Yüksek başarı beklentisi kişinin aşırı duygusal enerji harcamasına ve dolayısıyla kişinin kendini bitkin

hissetmesine neden olabilmektedir. Ayrıca örgütten alınması umut edilen olumlu geri bildirim alınmadığında düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkabilmektedir.³⁷

Özellikle genç ve tecrübesiz çalışanlarda yaşlı ve tecrübeli çalışanlara oranla daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu da genç çalışanların beklenti düzeylerinin yüksek olmasından dolayı yaşadıkları hayal kırıklığı ile açıklanmaktadır. Buradan hareketle yaşla tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu söylenebilir

Medeni durum ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında bekarların evlilere göre ve çocuksuz olanların çocuk sahibi olanlara göre daha yüksek oranda tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Aile sahibi olmanın tükenmişlik açısından olumlu etkisi, bireyin ihtiyacı olan sosyal desteği ailesinden alabilmesi ile açıklanmaktadır.³⁸

B. Çevresel Faktörler:

Tükenmişlik, bir stres denklemdir ve ilerleyici bir süreçtir. Tükenmenin nedenleri, insanın beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Genellikle gerçek dışı beklentilerin ve gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğun fazla olması sonucunda gelişen bir durumdur.³⁹

İş yerindeki tükenmişliği artırıcı faktörler üzerindeki deneysel çalışmalar, tükenmişliğin yordanmasında kişiden kaynaklanan faktörlere nazaran koşulların daha fazla etkisi olduğunu göstermiştir.⁴⁰

Araştırmalar sonucu tükenmişliğe yol açan, çevresel faktörler :

- Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması,

³⁷ Aylin Sılığ, “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, EBE, 2006), s.19.

³⁸ Ayşe Çiper, “Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması ”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, SBE, 2003). s.27.

³⁹ Songül Tümkaya, Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 1996), s.11.

⁴⁰ Christina Maslach and Jonah Goldberg. “Prevention of Burnout: New Perspectives”, Applied and Preventive Psychology, Vol.7, 1998, p. 65.

- Müşterilerin gereksinimlerinin finansal, bürokratik ve idari nedenlerden dolayı karşılanamaması,
- Yöneticilerin yetersizliği, denetim yetersizliği,
- Yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme,
- Yaptığı işi kontrol etme ya da etkileme duygusundan yoksun olma,
- Çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması,
- Aşırı zor ve yoğun iş ortamı,
- İş yükü, iş ilişkileri,
- Rol karmaşası, rol belirsizliği,
- Mesleki kıdem,
- Sosyal desteklerin azlığı,
- Mesleğin tanımının açık bir biçimde yapılmamış olması,
- Yönetime ilişkin sorunlar, ekonomik sorunlar,
- İşyerinin fiziksel koşulları (yüksek ses kasvetli veya monoton bir görsel düzenleme),
- Çalışma saatlerinin uzunluğu,
- İlerleme fırsatlarının olmaması,
- İdari baskı,
- Yetersiz ücret,

- Örgüt içinde kararlara katılamama,
- Ailesel ve toplumsal nedenler gibi çok sayıda faktör sıralanabilir.

İş ortamında bulunan ve karşı karşıya gelinen insanlarla geçirilen zamanın uzaması, sık etkileşim kurulması, hizmet verilen kişi sayısının artması, yüz yüze ilişki kurulması ve hizmet verilen kişilerin ağır sorunları olması tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır.⁴¹

Alanda yapılan araştırmaların bulgularına göre, örgütlerde kişiler arası ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğu arttıkça duygusal tükenme artmakta, azaldığı ölçüde de azalmaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğunluğu azaldıkça insan ilişkilerinde gerilimde azalmakta, buna bağlı olarak tükenmişlik daha az yaşanmaktadır.⁴²

Cherniss (1980) özellikle insanlara hizmet veren profesyonellerdeki iş yükünü iş gerekleri ile kişinin enerjisi arasındaki dengenin bozulmasına ve dolayısıyla tükenmişliğe neden olduğundan bahsetmektedir.⁴³

IV. Tükenmişliğin Belirtileri

Deckard ve arkadaşları (1994) tükenmişliğin belirtilerini insan işlevlerini dikkate alarak 4 alanda meydana geldiğini ifade eder, bu alanlar; Psikolojik – duygusal, davranışsal, fiziksel ve ruhsal olarak sıralanmıştır.⁴⁴

A. Psikolojik – Duygusal Belirtiler: Diğer insanları eleştirme, insanlarla ilgilenmeme, düşük başarı hissi, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, zayıf konsantrasyon, alınganlık, yabancılaşma ve tek başına kalma duygularını içerir.

⁴¹ Alev Torun, s.12.

⁴² Hüseyin İzgar, s.14.

⁴³ Hicran Özmen, “Görme Engelliler Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Özel Eğitim Anabilim Dalı, Ankara, 2001, s.9.

⁴⁴ DECKARD, G., METERKO, M., FIELD, D. “Physician Burnout: An Examination of Personal, Professional and Organizational Relationships.” Medical Care , 1994, 32(7)745 – 754.

Freudenberger (1974), tükenmişliğin bir numaralı semptomlarını, depresyon, yorgunluk, aşırı sinirlilik, uykusuzluk ve rahat olamama olarak karakterize etmiştir.⁴⁵

B. Davranışsal Belirtiler: İnsanlarla daha az zaman geçirme, yavaşlık ve görev yerinde bulunmama davranışları gösterme, acı söz, herkese şüpheyile bakma, evde ve işte konuşmaktan kaçınma, sık sık gözyaşı ve duygusal patlama belirtileri gösterme davranışlarını içerir.⁴⁶ Bunların yanı sıra; Aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, konsantrasyon güçlüğü, çabuk öfkelenme, özgüvende azalma, çalışmaya yönelmede direnç, hizmet verilen kişilere tek tip davranma vb. belirtiler görülebilmektedir.⁴⁷

C. Fiziksel Belirtiler: Hızlı kalp atması, uykusuzluk, yorgunluk, enfeksiyona karşı direncin azalması, zayıflık ve sersemlik, hafıza problemleri, kilo değişimleri, kronik hale gelmiş iyileşmeyen hastalıklar, hipertansiyon, baş ve kas ağrıları vb. durumları içerir.⁴⁸ Bunların yanı sıra; uyuşukluk, mide ve bağırsak hastalıkları ve solunum güçlüğü gibi belirtilerde görülebilmektedir.⁴⁹

D. Ruhsal Belirtiler: Kişinin değer yargıları ve inançlarındaki şüpheler, büyük bir değişiklik gerektiğine inanma, örneğin, boşanma, yeni bir meslek deneme, yeni bir yere taşınma isteği, Tanrı' ya karşı kızgınlık ve öfke, topluluktan çekilme, üstesinden gelinemeyen stres, alkol bağımlılığı, ilaç müptelası olma, acıma duygusunun kaybı, intihar, iş veriminde düşme vb. durumları içerir.⁵⁰

Tükenmişlik yaşayan kişi, genelde kişisel, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık bir duygulanımını yaşadığının farkına varır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine sebep olur. Bunun bedeli ise gittikçe artan bir şekilde işten soğumadır.

⁴⁵ Freudenberger, p.160.

⁴⁶ Deckard ve diğ, s.745.

⁴⁷ Olcay Çam, "Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, SBE, 1989), s.10.

⁴⁸ Deckard ve diğ, s.745.

⁴⁹ Günseli Girgin, "İlkokul öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliği Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE,1995).s.18.

⁵⁰ Deckard ve diğ, s.745.

Tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendilik imajında uygun olmayan şekilde davranma görülür.⁵¹

Tükenmişliğin çeşitli araştırmalarla ortaya konan ve diğer kişilerin kolaylıkla gözlemleyebildikleri durum, fiziksel ve duygusal enerjinin azalmasıyla meydana gelen yorgunluk ve bitkinlik halidir. Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, çaresizlik ve engellenmişlik duyguları tükenme sürecini yaşayan kişilerin en sık dile getirdikleri ifadelerdir. Belirtilerin ağırlaştığı dönemlerde bu kişiler “Etrafımdaki her şey ters, bunlara ne oluyor?” diye sorarlar; cevap “kendilerinin tükendiği”dir.⁵²

Iwanicki ise tükenmişlikle ilgili belirtileri derecelerine göre sınıflandırmıştır.

Çeşitli derecelerde ele alınan tükenmişliğin her derecede farklı davranışlarla gözlenebileceği bildirilmektedir. Buna göre tükenmişlik, hafif, orta ve şiddetli olarak üç grupta incelenmekte ve ortaya çıkan davranışlar şu şekilde bildirilmektedir:

- Birinci derecede tükenme gösterenler (Hafif): Kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe ve sonuçsuz çabalarda bulunma.

- İkinci derecede tükenme gösterenler (Orta): Bir öncekiyle aynı belirtiler vardır ancak bu belirtiler en az iki haftada bir veya daha sık tekrarlanır.

- Üçüncü derecede tükenmişlik gösterenler (Şiddetli): Fiziksel rahatsızlıklar, ülser, kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar bildirirler (Iwanicki, 1983, s.28).⁵³

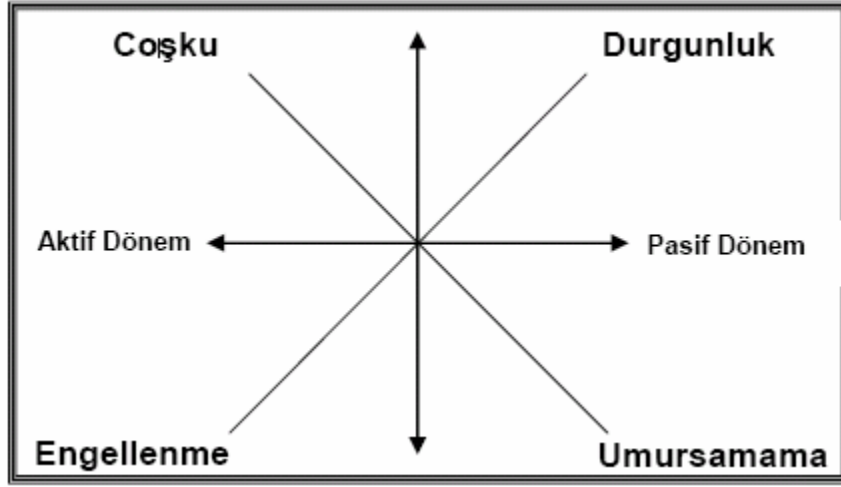
⁵¹ Nuala Dolan “The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in Nurses” Jurnal of Advenced Nursing Number:12-1, 1987, s.3

⁵² Acar Baltaş ve Zuhale Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1997, s.78

⁵³ Edward F. Iwanicki, **Toward Understanding and Alleviating Teacher Burnout” Theory into Praticce**, 1983, 22(1), p28.

V. Tükenmişliğin Aşamaları

Tükenmişlik aşama aşama yaşanan bir süreçtir. Her dönemin farklı özellikler göstermesi nedeniyle tükenmişlik, dönemlere ayrılarak incelenmelidir.



Şekil 1. İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları

Kaynak : Mesut Çimen, “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması” , Doktora Tezi, Gnkur Bşk.lığı GATA, 2000, s.15

A. Coşku, heves ve hayal kırıklığı dönemi:

Coşku dönemi, çalışma motivasyonu, heyecan ve beklentilerin en yoğun olduğu dönemdir. Ancak iş ortamından kaynaklanan sorunlar ve kişinin eleştirilme ile çok sık karşılaşması ve bu durum ile baş edememesinin sonucunda durgunlaşma başlar. Kişi, bir takım iş niteliklerinden ve işe kariyer yapma eğilimi ile girmekten bahseder. Kariyer istekleriyle işe başlayanların; fazladan getirdikleri talep ve beklentileri vardır. Heves döneminde fazla enerji, yüksek umut ve beklentiler ön plandadır. Kişi işi ile ilgili gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir. Beklentileri ile ilgili inancı kuvvetli ve tamdır. "sinde çalışmaya devam ederken bireysel hayal kırıklığını ve eksikliklerini kapatmak için isine asırı yatırım yapacaktır. Fazladan enerji ile yüksek ilkeler, idealler ve seçtiği mesleğin

amaçlarına ulaşmak için aşırı motivasyon göstermeye eğilimlidir. Sıklıkla mesleki eğitimi sürdürmeye ısrarlı bir istek ve enerji dolu bir çaba vardır. Bu bireyler övülecekken sık sık, önyargı, ilkeler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşır.⁵⁴

Hayal kırıklığı yaşamak enerji ve ideallerin kaybına neden olacaktır. Hayal kırıklılığı sürekliliğine paralel gitmek; kişinin işte ve kişisel hayatında kendini yaşayabilmesi demektir. Eğer kişinin hayatı memnun edici ise; hayal kırıklığının getireceği etkiye rağmen bütünlüğünü koruyabilir. Bu hayal kırıklığının herhangi bir aşamasındaki tükenmişlik, dışarıdan gelen bir güç olarak ele alınır; kişinin kendiliği üzerinde etki bırakır. Kişiyi “birey”, kurumu da “sistem” olarak kabul etmek gerekir. Kendilik ve kendilik ile sistem arasındaki denge tükenmişlik yerine ödüllendiren birleştirici bir deneyim sağlayacaktır.

Hayal kırıklığı içinde gayretle çalışan birey, tükenmişliğin durgunluk dönemine girmeye baslar. Durgunluk; genellikle çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar.⁵⁵

B. Durgunluk Dönemi: Durgunluk döneminde çalışanın motivasyonu azalır. Beklentilerin gerçekleşmemesi sonucu hayal kırıklığı yaşanır. Bu dönemde kişi için iş, önemini yitirmeye başlamıştır. Çalışmalar yavaşlatılır ve ilgi isin dışında bireysel gereksinimleri karşılamaya yönelir.⁵⁶ Kişi isinin hayal ettiği gibi olmadığını fark etmeye baslar ve yasantisındaki bu kaybı telafi edemeyebilir. Bu dönemde, çalışan isi yavaşlatmayı düşünür ve varolan enerji düzeyi düşmeye baslar, motivasyonu azalır. Artık önyargıların, ilkelerin, kıdemliliğin idealistik cosku düzeyindeki önemi azalmıştır. Durgunluk dönemi içine giren birey, olasılıkla görevle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaktadır. "nsanlarla çalışan mesleklerde tükenmişliği araştırırlar, durgunlugu ‘yolun sonuna gelme’, ‘son’, ‘ölüm’ ve ‘tünelin sonunda bir ısıık görememe’ gibi tipik ifadelerle belirtmislerdir.

⁵⁴ Mesut Çimen, “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İsten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Arştırması” , (Yayımlanmamış Doktora Tezi, GATA, 2000),s.15.

⁵⁵ H.Deniz Özdemir, “Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından Tükenmişliği Düzeylerinin Arştırılması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Cumhuriyet Üniversitesi SBE, 2001), s.144

⁵⁶ Mesut Çimen, s.15

Bu durum devam ettiğinde, çalışan kişi severek hizmet veremez. "İşten alınan doyum, bireysel gereksinimler kadar önemli hale gelebilir."⁵⁷

C. Engellenme Dönemi: Engellenme dönemi, duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunların ortaya çıktığı dönemdir. Bu dönemde isin değersiz olduğu düşünölmeye başlanır ve çalışan, isinin amaçlarını gerçekleştirmede bir engelleyici olduğunu düşünür. Engellenme döneminde kişi hayal kırıklığını yaşar ve işinin sınırlarını fark eder. Kendi yeterliliğini ve bulunduğı sahada kalmasının nedenlerini sorgulamaya baslar. Çalışan kişi, bu döneme girdiğinde, yaşadıklarını kendi kafasında yeniden değerlendirmeye başlar. Zaman geçtikçe birey, işini en üst düzeyde başarma gayretlerinin engellendiğini düşünür. Gerçekleştirmek istediğı amaçlarının, genellikle engellendiğinin farkına varır. Engellenme iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi, yardım verilenin gereksinimlerinin karşılanamaması, ikincisi kişinin başkalarının gereksinimlerini yerine getirebilmek için kendi gereksinimlerini gözardı etmesi şeklindedir. Bu sürecin varlığı ve sürekliliğı dördüncü döneme girilmesine sebep olur.

D. Apati (duygusuzlaşma), Umursamama Dönemi: Umursamama dönemi, işe karşı ilgisizliğin en yoğun yaşandığı dönemdir. "İse geç gelme, duyarsız davranma, her zaman yaptığının dışında birşey yapmama ve sürekli işinden yakınma vardır.

Apati (duygusuzlaşma), tükenmişlik sürecinde en güç ifade edilebilen dönemlerden birisidir. Yüksek düzeyde ilgisizlik, sık yakınmalar, çekişmeler şeklinde de ifade edilebilmektedir. Apati yaşayan kişiler, işlerinin verdiği doyumsuzluğu bu şekilde kapatmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle apatiye ilerlemiş bir "baş etme" dönemi de denilmektedir. Bu dönem aynı zamanda verilen hizmeti de olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğın bu dönemde çalışanlar işe geç gelme, işten kaçma ve hizmet verdikleri kişiler ile olabildiğince yüz yüze gelmeme eğilimi gösterebilmektedir. Hizmet veren kişide vazgeçmiş, teslim olmuş bir durum gözlenmektedir. Uygulamaları rutinlerin korunması ve mekanik olma ile sınırlıdır. Bu da onlar açısından son çare gibi görünmektedir. Apati

⁵⁷ H. Deniz Özdemir, s.145

kişinin içinde bulunduğu durumu görmezlikten gelerek, reddederek, baş etmeye çalıştığı başarısız bir denemedir. Apatiyi anlamak için çözümlenmemiş çocukluk deneyimlerine bakmak gerekir. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta ise, bu aşamaların her zaman belirli bir sırada gelişmediğidir. Bazen umursamama ilk görülen dönem olmaktadır.⁵⁸

VI. Tükenmişlik Modelleri

A. Freudenberger' in Katkıları

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger' in “ Journal of Social Issues” da yayınladığı makalesi ile girmiştir. Freudenberger (1974) tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Freudenberger, tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal göstergelerini belirleyerek, tükenmişlik kavramını daha somut hale getirmeye çalışmıştır. Freudenberger' a göre tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kırgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir.⁵⁹

B. Maslach' ın Tükenmişlik Modeli

Maslach ve Jackson (1985) yaptığı çalışmalarda meslekleri gereği insanlarla yüz yüze çalışanlarda sıklıkla ortaya çıkan tükenmişliği üç boyutlu bir durum olarak tanımlamışlardır. Birinci boyut olan duygusal tükenmede birey kendini yorgun, duygusal yönden aşırı yıpranmış hisseder. İkinci boyut olan duyarsızlaşmada birey hizmet verdiği kişilere olumsuz, alaycı tutum ve duygular geliştirir. Üçüncü boyut olan kişisel başarı eksikliğinde birey kendini çalıştığı işle ilgili olumsuz değerlendirir, başarısız hisseder.

⁵⁸ Özlem Burnak, “Örgütsel Tükenmişlik, Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Kütahya, 2007, s.70-71

⁵⁹ Cihat Vızlı, s.19.

Bireyde tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının azalması ile ortaya çıktığı belirtilmektedir.⁶⁰

Tükenmişliğin üç boyutuna ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

1. Duygusal Tükenme:

Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunana birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri karşısında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme: Çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleri gibi duygulardaki artış olarak tanımlanmaktadır.⁶¹

2. Duyarsızlaşma:

Maslach' a göre tükenmişliğin üç bileşeninden duyarsızlaşma alt boyutu en problemlili boyut olarak görünmektedir.⁶² Duyarsızlaşma; kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Bu davranış katı, soğuk ve ilgisiz şekillerde kendini belli eder. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir. Duyarsızlaşma, Maslach tarafından "hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı hatta insancıl olmayan bir yanıt" olarak tanımlanmıştır. Uzaklaşmanın artmasıyla, diğerlerinin gereksinmelerine aldırış etmeyen bir tutum ve duygularına aldırılmama durumu meydana gelmektedir.⁶³ Birçok insanla çalışmanın

⁶⁰ Christina Maslach ve S.E. JACKSON, "The Role and Family Variables in burnout". *Sex Roles*. 12, 1985, s.840

⁶¹ Christina Maslach ve S.E. JACKSON, "Maslach Burnout Inventroy Manual". Palo Alto Ca.: Consulting Psychological Pres,1981, p.99

⁶² Garden, Anna - Marina , *Depersonalizasyon: A vaild Dimension of Burnout Social Relations*. 60, 9,1987, s.545

⁶³ Cihat Vızlı, s.20

yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunulan kişileri, psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya itebilir. Hizmet sunana kişi yerindedir fakat yanında kimse yokmuş gibi davranır. Çok az göz göze gelir soruları mırıltı ile cevaplar. Bazı durumlarda insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder .⁶⁴

3. Kişisel Başarısızlık:

Kişisel başarı; sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı noksanlığı olarak tanımlanmaktadır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey, kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk, sevilmemeye hissi ve başarısızlık duygulan, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir.⁶⁵

C. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982)' in modeli, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel/algısal bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptom kategorisini yansıtmaktadır. Bunlar:

Fiziksel semptomlar üzerinde odaklaşan fizyolojik boyut (fiziksel tükenme)

Tutum ve duygular üzerinde odaklaşan duygusal-bilişsel boyut (duygusal tükenme)

Semptomik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyuttur. (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi) ⁶⁶

⁶⁴ Uğur Örmən (1993) "Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi,SBE,1993) s. 32.

⁶⁵ Cihat Vızlı,s.21.

⁶⁶ Baron Pearlman ve A. E. HARTMAN, **Burnout: Summary and Future Research Human Relations**, 35,1982, s. 285

Model, bireysel özelliklerin ve kurumsal/sosyal çevrenin, tükenmenin etkişi ve algılanmasında önemli olduğunu göstermektedir. Stresi etkin ve etkin olmayan başa çıkma yolları etkilemektedir. Modelin dört aşaması bulunmaktadır. Birinci aşama durumun strese iletkenliğini göstermektedir. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri, algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir. Başka bir deyişle stres, birey ve iş çevresi arasındaki uyumsuzluk veya çelişki olması durumunda oluşmaktadır. İkinci aşama bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, rol ve organizasyonel değişkenlere olduğu kadar, bireyin geçmişi ve kişiliğine de dayanmaktadır. Üçüncü aşama, strese verilen üç temel tepki kategorisini içerirken, dördüncü aşama da stresin sonuçlarını temsil etmektedir.⁶⁷

D. Meier' in Tükenmişlik Modeli

Meier' in (1983) kuramı, Bandura' nın (1977) çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir model önermektedir. Tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden bir durum olarak tanımlanmaktadır (Meier, 1983, s.899). Bu modelde, tükenmişlik iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınmış ve üç aşamada açıklanmıştır. Bireyin; İşle ilgili olumlu pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması. Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması. Pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel yeterlik beklentisinin düşük olması. Böyle düşük seviyelerde beklentisi olan bireyler sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duyulan yaşamaktadırlar. Bu modelin dört boyutu bulunmaktadır (Meier, 1983, s.902). Bunlar;

⁶⁷ Sibel Seğmenli. (2001) “Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, SBE) s.11.

1. Pekiştirme beklentileri:

Pekiştirme beklentileri, belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin atfettiği değer ve anlama göre bireyden bireye değişir. Şöyle ki, bir öğretmen sınıfta sürekli soru soran öğrencilerle çalışmak isterken diğer bir öğretmen sessizce dinleyen öğrencilerini tercih edip bu şekilde doyum sağlayabilir. Her ikisi de bu şekilde işlerinden memnuniyet duyarken, tam tersi bir durum her ikisi için de doyumsuzlukla sonuçlanabilir.⁶⁸

2. Sonuç beklentileri:

Sonuç beklentileri, belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme beklentileri belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Örneğin; bir öğretmen "öğrenciler bu konuyu öğrenemezler" şeklindeki beklentisini destekleyen yaşantıları nedeniyle bezginlik yaşayabilir.⁶⁹

3. Yeterli Olma Beklentileri:

Yeterli olma, verimli davranışı yapmada kişisel yeterlik beklentisine işaret eder. Bandura (1977) yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentileri arasındaki farka dikkat çekmiştir. Bu bilme (sonuç beklentisi) ve yapma (yeterlik beklentisi) arasındaki farktır.⁷⁰ Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Örneğin öğretmen, öğrenciler materyali öğrenmediği için tükenmişlik yaşayabilir (sonuç beklentisi) ya da öğretmek için kişisel yeterlikten yoksun olduğunu hissedebilir (yeterlik beklentisi).

⁶⁸ Scott T Meirer., "Toward a Theory of Burnout" Human Relations, 1983, 36, 10: p.902

⁶⁹ Cihat Vızlı, s.37.

⁷⁰ Scott Meirer, s.904-906

4 Bağlamsal İşleme Süreci:

Bu süreç tükenmişlik modelinin en geniş kategorisidir; çünkü bu kategoride insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiği ile ilgili açıklama yapmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın bağlamda bilgi ile süreçlerine işaret etmektedir. Sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme tarzı ve kişisel inançlar buna örnek olarak gösterilebilir.

E. Edelwich Modeli

Edelwich (1982) modelinde tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkar .

1. Şevk ve coşku dönemi:

Kişide enerjinin, umudun ve beklentinin yüksek olduğu zamandır. Mesleğin amaçlarına ulaşmak için yüksek bir motivasyon vardır. Bu aşamada kişi övgüler beklerken, önyargılı tutumlarla, meslek ilkeler ve amaçları zedeleyen engeller ve sorunlarla karşılaştıkça, yavaş yavaş durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu süre çoğunlukla çalışmaya başladıktan sonraki bir yıl içinde ortaya çıkar.

2. Durgunluk dönemi:

Başlangıçtaki istek ve umutta bir azalma olur. Kişi mesleğinin beklediği gibi çıkmamış olmasının şaşkınlığını yaşamaktadır. Daha önce umursanmayan ya da yadsınan noktalar engellenme kaynağı olmaya başlamıştır (Dolan, 1987, s.6). Kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar. Artık idealizmin, ilkelerin, amaçların ilk aşamadaki gibi peşine düşülmez. Görevle ilgili beklentilerde hayal kırıklığı yaşanmaya başlar. Bu devam ettiğinde kişinin iş doyumu azalır. İş dışındaki ilgiler daha önemli duruma gelir.⁷¹

⁷¹ Olcay Çam ,s.22

3. Engellenme dönemi:

Kişi zaman geçtikçe mesleğin amaçlarını başarıma gayretlerinin engellendiğini düşünür. Amaçları engellenmiş ve gerçekleştirilememiştir. Engellenme iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır. İlki kişinin diğerlerine yardımcı olamayarak engellenmesi, ikincisi ise diğerlerine yardımcı olmak için kendi ihtiyaçlarını doyuramamaktan dolayı engellenmesidir. Bu süreç devam ettiği zaman engellenmenin son aşamasına girilir. Bu düzeyde ki birey üç yol izleyecektir; 1. Adaptif savunmalar , 2. Maladaptif Savunmalar 3. Durumdan Kendini Çekme

a. Adaptif savunmalar: Bulunduğu durumla kendi koşulları arasında bir denge kurarak bireyin tükenmişlik zincirinden çıkmasıdır.

b. Maladaptif Savunmalar: Maladaptif savunma davranışı, sorunu reddederek daha çok ve uzun süre çalışıp sorunu çözeceğini düşünmektir. Bu davranış bir süre sonra bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerini yıpratacak ve zamanla yabancılaşmasına neden olabilecektir. Zira işe yönelik olumsuz duygular yakın çevredeki kişilere ve hizmet sunduğu kişilere yönelecektir.

c. Durumdan Kendini Çekme: Bu davranış ise, kişinin mesleğinde son derece katı, duyarsız, donuk davranışlar göstermesi ve işini teknik boyutta sürdürmesidir. Bu yol aslında önceki yanlış yöntem gibi tükenmişliğin artmasına neden olabilecektir.⁷²

4 Apati dönemi:

Bu evrede, çok derin duygusal kopma ve kısırlaşma, derin bir inaçsızlık ve umutsuzluk gözlemlenmektedir. Sıradanlaşan bir iç-sıkıntısı ve bıkkınlık duygusu oluşmaktadır.⁷³ Artık ilgisizlik ve duyarsızlık kişinin işinin her yerine yansır. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, bazen işe gelmeme görülür. Yapılan işte mekanik bir şekilde yapılır. Genel iş doyumsuzluğu, yakınmalar, çekişmeler, tartışmalar tipik tükenmişlik

⁷²Fawzy, F. & Fawzy, N.W , **Burnout in the health Professionals**, Amsterdam, 1991, s.119

⁷³ Cihat Vızlı, s.39

belirtileridir. Tükenmişlik bir süreç olması ve her dönemin farklı özellikler göstermesi nedeniyle dönemlere ayrılarak incelenmektedir. Bireylerin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde bütünüyle tükenmişlik var ya da yok denilmemekte, her döneme ilişkin değerlendirmeler ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu evreler her zaman kronolojik sırayla art arda yaşanmayabilir.⁷⁴

F. Suran ve Sheridan’ ın Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın (1984) modeli gözlem ve deneyimlere dayanmaktadır. Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın, detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan modeldeki basamaklar şunlardır:

1. Basamak; kimlik, rol karmaşası
2. Basamak; yeterlilik, yetersizlik
3. Basamak; verimlilik, durgunluk
4. Basamak; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı

Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan (1984)’ a göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalması ile ortaya çıkmaktadır Model, Erikson’ un kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır.

1. Kimlik, Rol Karmaşası

Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması, lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin olduğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir.⁷⁵ Gençlik çağı, yaşama atılmadan önce çocukluk döneminden kalan zayıflıkların onarılması için

⁷⁴ Olcay Çam, 1989, s.24.

⁷⁵ SURAN, B.G. ve SHERIDAN E. P. (1984) “**Manegamet of Burnout: Training Psychologists in Porofessional Life Span Perspectives**” Porofessional Psychology: Reserarch and Praticce, 16,6:s 742

yakalanmış ikinci ve son bir şans gibi görülebilir. Bir anlamda üstü bir şekilde kapanmış ama iyileşmemiş çocukluk yaraları gençlikte yeniden deşilirler. Bu süreç çoğu zaman olumlu sonuç verir. ⁷⁶ Ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı, mesleki seçim ile profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Ebeveyn, aile ve yaşlılar, destek, yönlendirme ve kendine saygı konularında önemli kaynaklar oluşturmaktadır. Temel sorun, “Nasıl bir profesyonel olacağım” sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı, meslek seçimi yönüne ve meslek labirentinde bireye yol gösteren ilk duygulara dayanmaktadır. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Kişinin gelişiminde eğitim gereksinimleri dengelenemediği zaman, kişinin benliği kişisel ve mesleki bir bütün oluşturamamaktadır. Böylece, bireylerin tükenmişlik tohumları atılmaktadır. Kimlik, “Tüm benliğimle ben kimim” sorusuna yanıt bulma sürecidir.

2. Yeterlilik, Yetersizlik

Profesyonelin kimlik süreci, bireyin içindeki yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel, sosyal yaşamını etkili bir şekilde birleştirmesi ile tamamlanmaktadır. Bu süreçte aday becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır. Deneyim esnasında aday, insanların gözünde profesyonel kimlik geliştirir ve bunu yapmak için duyulan kaygının çoğu azalır. Bundan sonra gelen soru “Yaptığım işte ne kadar iyiyim?” sorusudur. Bu sorunun en tutulan çözümü, kendini diğer eş düzeydeki profesyonellerle karşılaştırmak ya da birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görmeye çalışmaktır. Kendini başkalarıyla kıyaslama, “birçok profesyonelin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim” hissine yol açmaktadır. Bu dönem yirmili yaşların başlarında oluşmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmaların sonucu olumsuzsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır. Meslekle ilgili katı beklentileri olan bireyin tükenme riski olabilir. ⁷⁷Uç noktadaki çalışma felci, kişinin genel donanımının yetersizliğinin derinden derine duyumsamasının mantıksal sonucudur. Böylesi bir yetersizlik duygusu çoğu zaman gerçek bir potansiyel yokluğunu

⁷⁶ İbrahim Ferhan Dereboy, **Kimlik Bocalaması**, Özmert Ofset, Malatya,1993 , s.97

⁷⁷ Suran ve Sheridan, s.744

yansıtmaz; bu daha çok yalnızca tümgüçlülük ve tümbilgililikle huzur bulmaya istekli ego ülküsünün gerçekçi olmayan beklentilerinin göstergesi olabileceği gibi yakın toplumsal çevrede bireyin gerçek beklentilerine uygun bir kovuğun olmamasının anlatımı olabilir.⁷⁸ Yeterlik ise, kişinin yapmayı seçtiği işte kendini değerli hissetmeyi öğrenme sürecidir.⁷⁹

3. Verimlilik, Durgunluk

Çıraklığın tamamlanmasıyla, profesyonel birey sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu süreç otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren bir süreçtir. İlk kararlar yer ve tarz (profesyonel küçük bir kolejde mi, büyük bir üniversitede mi çalışmak istiyor; yalnız bir pratisyen mi yoksa bir enstitü üyesi mi olmak istiyor?) belirlemeyi içermektedir. Özel ilgi, eğilim ve kabiliyetler açık hale gelmektedir. Beceriler özelleşmeye başlamakta ve bir tanesi özel kabiliyet ve ilgi için belirgin hale gelmektedir. Bu noktada profesyonel birey, kariyerin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Bu durum evlilik ve çocuk sahibi olmayı erteleyen bireyler için daha zor bir zamandır. Kariyer ve kişisel mutluluk ilişkisi incelenir ve belki sorumluluğu seçme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durum, çocuk sahibi olmak isteyip, kariyerine de ara verme çatışması yaşayan kadınlar için daha zordur.⁸⁰ Ürün vermeye yönelik güçlü bir tutkunun ve ortaya çıkan ürünlere akıtılacak derin bir sevginin olmadığı yerde, durağanlık duygusu öne geçecektir.⁸¹ Bu aşama profesyonelin odaklandığı ve üretici olduğu bir aşamadır. Ancak profesyonelin stil ve ilgi geliştirememesi, bir amaçsızlık ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır.

Yetenekleri yaratıcı olarak kullanabilecek bir ortam olmayınca, daha önceki başarılar da anlamlı görünmeyecektir. Kişi ne yapacağını bilemez hale gelmektedir. “Hepsi bu muymuş?” duygusu hakim olmaya başlamakta ve tükenmişlik kaçınılmaz bir son haline

⁷⁸ İbrahim Ferhan Dereboy, s.92.

⁷⁹ Suran ve Sheridan, s.744.

⁸⁰ Suran ve Sheridan, s.745.

⁸¹ Cihat Vızlı, s.27.

gelmektedir. Verimlilik ise “yaratıcı olmayı, bireyin-kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme” sürecidir .

4. Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı

Orta ve ileri otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman bireyin erken seçimlerini sorguladığı bir dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumsuzluğu olabilir. Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçmektedir. Bu dönemde incinme ve fanilik duygusu hakim olmaktadır Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden tanımlayıp, başarı gereksinimlerini yeniden değerlendirmede olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olabilir. Yeniden oluşturma ise, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir. ⁸²Bu kuramda elli yaşa kadar olan tükenme durumu ele alınmış, tükenmenin daha ileri yaşlarda da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Ancak, bu durum basamak olarak incelenmemiştir.

G. Cherniss Modeli

Tükenmişliği değişik bakış açılarından değerlendiren araştırmacılar, kendi bakış açılarına göre farklı modeller ortaya koymuşlardır. Cherniss (1980) tükenmişlik araştırmalarına önemli katkı sağlayanlardan biridir. Cherniss, “tükenmişliği” iş stresine yanıt olarak, işe ilişkin tutum ve davranışlarda negatif değişiklikler gösterme olarak tanımlar. Daha da genel olarak tükenmişlik, hizmet alanına ilginin kaybı ve bitkinliğin yanı sıra, artan hayal kırıklığı, kötümserliği, kederciliği, kişinin işe motivasyonunu, bağlılığın ve işteki gayretin azalmasını, ilgisizliği kişinin işteki ve huzuruyla ilgili zihinsel uğraşlarını, sistem ve hizmet alanları suçlayarak başarısızlığını rasyonalize etme eğilimini, değişikliğe direncini, katılığın artışı ve yaratıcılığın kaybını içeren bir olgu olarak tanımlamaktadır. Cherniss’ in tükenmişliğe bakışı aynı zamanda; iş stresine bir yanıt olarak, motivasyonel,

⁸² Suran ve Sheridan, s.746.

duygusal tutumsal ve davranışsal değişiklikleri sağlayan tüm bunların bileşkesine eşdeğer bir baskıdan söz etmektedir. Cherniss, tükenmişliğin geçici yorgunluk ve zorlanma ile toplumsallaşma ve işi bırakmaya neden olan tutumsal değişikliklerden farklı olduğunu belirtmiştir.⁸³

“Cherniss Modeli” tükenmişliğin kökünde stres olduğunu vurgulayarak; stresin, taleplerin boşa çıkması, kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıktığı belirtmektedir. Bu modele göre; taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey başa çıkma yolu olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı dener bunda başarılı olamadığı takdirde ikinci adımda egzersiz yapma, meditasyon vb. birtakım stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlamaya çalışır. Bunda da başarılı olamazsa birey duygusal yükünü azaltmak için iş ile psikolojik olarak ilişkisini kesme çabasına girer. Bu çabanın belirtileri; güdü azalması, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlar ve iş yaşamına ilişkin hedef küçültme şeklinde ortaya çıkar. Özetle bu modele göre tükenmişlik; kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı bireyin verdiği bir başa çıkma tepkisidir.⁸⁴

VII. Tükenmişlik İle İlgili Kavramlar

Günlük hayatta olduğu gibi, çalışma hayatında da olumlu ve sağlıklı ilişkilerin varlığı, bireylerin mesleklerine ve örgütlerine olan bakış açılarını olumlu kılacağı gibi, bireysel olarak yaptıkları işten daha çok tatmin elde etmelerini sağlayacaktır. Bu doğrultuda, bireyler ve örgütler için olumlu durumlardan sapmaların neler olduğunu bilmek, bu olumsuzluklara nelerin sebep olduğunu ortaya koyabilmek gerekir ki, bu istenmeyen durumlardan birisi de tükenmişliktir.

Tükenmişlik kavramı, çalışma hayatı sağlığı ile ilişkili bir kavramdır. Nitekim yukarıda da ifade ettiğimiz üzere, tükenmişlik olgusu, çalışma hayatının kalitesini düşürecek ve iş sağlığını olumsuz etkileyecektir. Tükenmişlik kavramı; uzun süreli devam eden “kronikleşmiş stres durumu” nu ifade etmek için kullanılan bir kavram olduğu gibi,

⁸³ FIRTH, H. Burnout and Professional Depression”, J. Of Advanced Nursing, Number: 11 – 6,1986, s.633

⁸⁴ Fatma Yıldırım, “Banka Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, SBE,1996)s.4

aynı zamanda çalışma hayatında “iş doyumsuzluğu” kavramına denk tutulan bir kavram olmuştur. Örneğin; Matteson ve Ivancevich’in (1987) “İş stresi kaynaklı psikolojik bir süreç” olarak tanımladığı tükenmişlik ; bazı çevrelerce strese benzer belirti ve etkilere sahip olduğu için bir tepki olarak kabul edilmiştir. Bu kavramları birbirinden ayırt edebilmek pek mümkün değildir. Biri diğerinin sonucu olabilen bu kavramlar, aynı zamanda nedeni de olabilmektedir. Literatürde, kavramların birbirleriyle ilişkisini ortaya koymaya çalışan birçok çalışma bulunmaktadır. Tükenmişlikle ilgili bazı kavramlar şunlardır: Stres, Genel Uyum Belirtisi, İş Doyumu ve Doyumsuzluğu.⁸⁵

A. Stres

Günümüzde, günlük konuşmalarımızda bile sıklıkla yer alan, yaşadığımız birçok sorunun kaynağı olarak görülen stres kavramı, sürekli değişen ve gelişen dünyamızda, hem yaşanılması kaçınılmaz hem de olumsuz halleriyle başa çıkılması zorunlu olan bir olgu halini almıştır. Stres kavramı için her ne kadar “yüzyılın hastalığı” gibi ifadeler kullanılsa da, yaşamsal bir olgu niteliği taşıyan bu kavramın insan hayatının başlangıcıyla birlikte varlık gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak, teknolojik gelişmeler, rekabet, eğitim, para vb. unsurların da etkisiyle yaşam şartları ağırlaştıkça, stresin boyutlarında ve bireyler üzerinde yarattığı olumsuz etkilerde artış görülmüştür.

Latince “Estrictia”, eski Fransızca’da “Estrece” kelimelerinden gelen “Stres”, Latince’den türemiş ve İngiliz dilinde kullanılan bir terimdir. 17. yy.’da felaket, bela, musibet (adversity), dert, keder, elem (affliction) gibi anlamlarda kullanılmış, 18. ve 19. yy.’larda kavrama yüklenen anlam değişmiş ve stres, objelere, kişilere, organlara veya ruhsal yapıya yönelik “güç, baskı, zorlama” gibi anlamlarda kullanılmıştır. 19. yy. ortalarında ve 20. yy. başlarında “stress” ve “strain” bilimsel bir içeriği olmasa da, sezgisel olarak, bedensel ve ruhsal hastalıkların nedeni olarak düşünülmüştür.⁸⁶

⁸⁵ Sürgevil, s.8.

⁸⁶ Baltaş, A. ve Baltaş, Z. , **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 21.basım,2002 İstanbul, Remzi Kitabevi,1997,.s.304

Stres kavramı, bugünkü anlamı ile olarak, Fransız fizyoloğu Claude Bernard tarafından, 19. yy.'ın ikinci yarısında ele alınmıştır. Bernard; dış çevre değişikliklerine rağmen, canlı organizmanın iç çevresindeki (milieu interieur) bütünlüğü korumanın zorunluluğunu kesin olarak ifade etmiş, serbest ve bağımsız hayatın temel şartı olarak “iç yapının dengeliliği” prensibini ileri sürmüştür. Bernard’a göre, sağlıklı bir yaşamdan söz edebilmek için, bu iç yapıdaki hiçbir şeyin kendi normlarından uzaklaşmasına izin verilmemelidir.⁸⁷

Hans Selye (1974, 1976) tarafından “Bireye yapılan etkilere özel olmayan tepki” olarak tanımlanan stres; Lazarus’a göre (1966), “Tüm insan ve hayvanlarda sıkıntı veren bir sonuç yaratan, davranışları da önemli ölçüde etkileyen bir olay” dır.

Başka bir deyişle; “Organizmanın bedensel / fiziksel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durum” şeklinde tanımlanan stres; bireyin çevresi ile arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir .

Stresle ilgili yapılmış başka bir tanım ise şöyledir: Stres, “Bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyokimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumudur” .

Stres ile ilgili tanımlara bakıldığında üçlü bir ayrımın yapıldığı görülmektedir :⁸⁸

1.Uyarıcı Tanımları

2.Tepki Tanımları

3.Uyarıcı-Tepki Tanımları (İlişkisel Tanımlar)

⁸⁷ Acar Baltaş,s.305.

⁸⁸ Olcay Sürgevil, s.10.

Uyarıcı tanımlarına göre stres; birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcı olup, sonucunda gerilimli bir tepki ortaya çıkar. Burada vurgulanan nokta, stres yaratması olası durumlar / olaylardır ve bu durum / olaylar bireyde stres yaratır. Ancak, aynı stres yaratıcı uyaranla karşılaşan iki farklı kişinin farklı gerilim düzeyleri göstermesi, stresin yalnızca bir dış uyarıcıya bakılarak açıklanamayacağını göstermektedir. Bu nedenle, stresin yalnızca bir uyarıcı (dışsal bir durum ya da olay) olarak tanımlanması, stres kavramını bütünüyle açıklama konusunda yetersiz kalmıştır.

Tepki tanımlarına göre stres; bireyin istenmeyen bir dış olay ya da durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. Uyarıcı tanımında stres bir dış olay iken, tepki tanımında stres içsel bir tepkidir. Burada üzerinde durulan nokta, tepkinin tamamen kişiye ait bir olgu olduğudur. Ancak uyarıcıyı bilmeden yalnızca tepkiyi gözleyerek stresi açıklamak söz konusu olamaz, bu noktada bu tanımın da eksikliği ortaya çıkmaktadır.

Uyarıcı-Tepki tanımlarına göre stres; çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiyle uyarıcı arasındaki etkileşimdir. Bu tanımda odak noktası, çevre ile birey arasındaki ilişkidir.

Bu üç tanımlamanın her biri, stresin oluşumuna dair önemli görüş açıları sunmakla birlikte, günümüzde en çok kullanılan ve kabul gören tanım, bu üç unsurun birlikte ele alındığı ve işleyişlerinin birlikte gözlemlendiği tanımdır. Sonuç olarak stres; “Birey üzerinde özel fiziksel ve / veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel farklılıklar ve / veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir”.

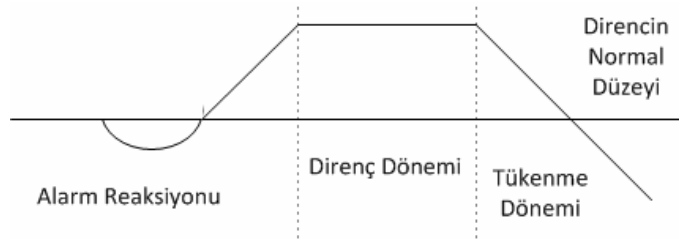
Stresin kavramsallaştırılması çabalarından bazıları, psiko-sosyal uyaranları öne çıkarmış; bu çerçevede stres halinde organizma üzerindeki baskı ve bu baskıdan doğan gerilimde dış uyaranların yanında bireyin içsel psikolojik süreçlerinin de rolü vurgulanarak bilişsel bir açıklamaya gidilmiş (Lazarus); bazıları ise yalnızca stres yaratan faktörlere odaklanmış ve bunlardan bir kısmı fiziksel uyaranları öne çıkarmıştır. Bu çerçevede stres

“uyaranlara spesifik olmayan tepki” veya “genel uyum belirtisi” (Selye) olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle, genel uyum belirtisi hakkında daha kapsamlı bilgi verilmesi uygun görülmüştür.⁸⁹

1. Genel Uyum Belirtisi (General Adaptation Syndrome-GAS)

Stresin, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum olduğunu yukarıda belirtmiştik. Organizmanın tehdit edilmesi ve bu nedenle dengenin bozulması, canlılığı korumaya yönelik olan “alarm” tepkisinin yaşanmasına neden olur. Bozulan dengenin yeniden kurulması için yeni duruma uyum sağlanması gerekmektedir.

Bu nedenle stres tepkisi, “Genel Uyum Belirtisi” olarak da anılır ve stresi zaman süreci içinde irdelemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Genel uyum belirtisinin, aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi üç basamağı bulunmaktadır: Alarm reaksiyonu, direnç dönemi, tükenme dönemi:⁹⁰



Şekil 2. Genel Uyum Belirtisinin Üç Dönemi
Hans Selye, 1977; Aktaran: Baltaş ve Baltaş, 2002; 26

Alarm Reaksiyonu: Bu dönemde herhangi bir dış uyaran stres olarak algılanmaktadır. Organizma bu dönemde, şoka ve kontrşoka girer. Vücut ısısının ve kan basıncının düştüğü, kalbin duracakmış gibi hissedildiği şok döneminin hemen ardından, kontrşok dönemi gelir. Organizma bu durumla başa çıkabilmek için, aktif fizyolojik girişimlerde bulunur. Amaç, mücadele ederek veya kaçınarak organizmayı korumaktır.

⁸⁹ Olcay Sürgevil.s.10.

⁹⁰ Acar Baltaş, s.26.

Direnç Dönemi: Vücudun direncinin normalin üzerine çıktığı dönemdir. Organizmanın, yüz yüze olduğu stres verici duruma karşı direnci yükselmekte, ancak diğer stres vericilere karşı direnci düşmektedir. AIDS’li hastaların genellikle basit bir soğuk algınlığından kurtulamayarak ölmeleri, bu duruma örnek gösterilebilir. Eğer direnç dönemi başarıyla atlatılırsa, beden normal koşullarına döner, ancak aksi durumda beden kuvvetten düşerek çöker.

Tükenme Dönemi: Stres verici olan olay çok ciddi ve etkisi uzun süreli ise, organizma için tükenme basamağına gelinir. Her canlının uyum yeteneği ve enerjisi farklı ve sınırlıdır. Uyku ve dinlenme vücudu onarabilirse de, devam eden ve başa çıkılamayan stresler karşısında denge bozulmakta ve uyum enerjisi bitmektedir. Bunları tükenme ve bitkinlik nöbetleri izler. Bu dönem hastalıklara çok açık olunan bir dönem olup organizmada derin izler bırakabilmektedir.

Çoğunlukla olumsuz olarak algılanan stres aslında her zaman “korkulacak” bir olgu değildir. Çoğu zaman etkili bir güdüleyici olabilen stres, doğum anından ölüme dek yaşamımızda olumlu ve olumsuz halleriyle iç içe yaşadığımız bir olgudur.⁹¹

Literatürde sıklıkla birbirine karıştırılan stres ve tükenmişlik kavramları, aynı şeyi ifade etmemektedirler. Nitekim Selye’ye göre (1976) stresin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilir ancak tükenmişlik için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Gerçekte güdülemenin gerçekleştirilebilmesi için, belirli oranda stres gereklidir.⁹²

B. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu

Birçok yazar tarafından işteki psikolojik sağlığın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilen iş doyumu, “Kişinin işi ile ilgili değerlerinin karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimlerini ile uyumlu olması” olarak tanımlanmaktadır.⁹³

⁹¹ Torun.s.44

⁹² Sürgevil.s.12

⁹³ Telman ve Ünsal, Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, 2004, İstanbul,s.13.

Bazı araştırmacılar iş doyumunu; işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki işbirliğinin artırılması gibi konularda, davranışların bir nedeni olarak görürlerken, bazıları ise iş doyumunu bir sonuç olarak ele almaktadırlar (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu; 2001; 7).

Kişinin yaptığı işten memnun olması, işini sevmesi, kendisini işine, yaptığı işi de kendisine layık görmesi, yaptığı iş karşılığı aldığı ücreti yeterli bulması vb. birçok olumlu faktör çalışanın iş doyumunu düzeyini yükseltici etkiler yaratmaktadır. Bu tip olumlu faktörlerin yokluğu ise, bireyler üzerinde doyumsuzluk yaratır.

Eisenstat ve Fenler'e göre (1984) iş doyumunu, "Çalışanın işinde mutlu olması ve bundan haz alma derecesi" olarak tanımlanırken iş doyumsuzluğu da "Bu haz alma duygusunun olmayışıdır". İş doyumsuzluğunun; iş gücü devri, devamsızlık, örgütsel sabotaj vb. gibi örgütsel sonuçlarından da söz etmek mümkündür.

İş doyumunu ile tükenmişlik kavramları arasındaki ayrım ele alındığında, iki kavram arasındaki negatif ilişki dikkat çektiği gibi, "Tükenmişlik bireylerin işten doyum almamalarının nedeni midir?" veya "İş doyumundaki düşüş tükenmişliğin bir belirtisi midir?" gibi sorular akla gelebilmektedir. Kimi araştırmacılar iş doyumundaki azalmayı tükenmişliğin bir sonucu olarak ele almaktadırlar. İş doyumunun veya doyumsuzluğunun tükenmişlik için geçerli bir etken olduğu ancak tükenmişlik ile aynı şey olmadığı belirtilmelidir. Her iki kavram da "içsel, negatif, psikolojik deneyimleri" ifade etse de; tükenmişlik, duyarsızlaşma, işe karşı duyulan motivasyon veya enerjide azalmayı ifade eden bir kavram olarak iş doyumsuzluğundan farklılaşmaktadır. Tükenmişliğin "Mesleki stres kaynaklı psikolojik gerginlik" şeklinde karakterize edilmesi de, onu iş doyumsuzluğundan farklılaştırmaktadır. Bu gerginlik belirtilerinin, müşterilere ya da "diğerleri"ne karşı davranışlarda, yapılan işin kalitesinde ve işe duyulan bağlılıkta değişiklikleri içerdiği belirtilmektedir .⁹⁴

⁹⁴ Olcay Sürgevil, s.13.

VIII. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin bireylerde fiziksel, duygusal ve iş yaşamını etkileyen bazı sonuçları olduğu görülmüştür. Tükenmişlik yaşayan insanların çok karmaşık duygular yaşadığı bunun sonucu olarak birçok davranış bozukluğu gösterdiği saptanmıştır. Bu kapsamda, işi savsaklama, aksatma, hastalık nedeniyle işe gelmemede artış, işe geç gelmedeki artış, işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış, insan ilişkilerinde uyumsuzluk, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma şeklindeki sonuçlardan söz edildiği görülmüştür.⁹⁵

⁹⁵ Serap Oruç, Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği), (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi, SBE), 2007,s.75.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

İş doyumı kavramı, ilk defa 1920’li yıllarda incelenmeye başlanmış, ancak konunun önemi 1940’lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır. Çalışma yaşamı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırmasının yanında, her iş gününde çeşitli duyguların birikimine de neden olmaktadır. Bu deneyimler sonucunda kişinin işe yönelik zihinsel ve duygusal olarak bir tutumu oluşmaktadır.

İşe yönelik olumsuz birikimlerin söz konusu olması durumunda işinden ve işyerinden memnun olmayan mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Gerçekte istenilen ve hedeflenen ise, çalışanların yaptıkları işten ve işe ilişkin koşullardan memnun olmaları ve sonuçta işle ilgili bir doyuma ulaşmalarıdır. Bir kişinin iş doyumunu, işle ilgili birçok faktörden etkilenecek oluşmaktadır. İş ile ilgili faktörleri değerlendirme ve işe ilişkin bir tutum geliştirme ise tamamı ile kişinin kendisiyle ilgilidir. Bu nedenle aynı işyerinde çalışan iki kişiden biri iş doyumunu hissederken, diğersinin işi ile ilgili doyumsuzluk yaşaması söz konusu olabilmektedir.⁹⁶

I. İş Doyumu Kavramı

Locke, iş doyumunu “bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” şeklinde tanımlamıştır. İş doyumunu, işgörenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur. Genellikle örgütsel davranış alanında en önemli ve en sıklıkla çalışılan tutumdur.⁹⁷

İş doyumunda 3 önemli etken vardır. Bunlardan ilki, iş doyumunu, iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle, görülemez ancak anlaşılır. İş doyumunu genellikle

⁹⁶ Ayşe Teğmen Erinli, Çalışanlarda İş Doyumu, “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, s.36

⁹⁷ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York,: Mc Graw-Hill., 1992, Inc, s.114

çıktıların beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir. Örneğin, eğer örgüt üyeleri aynı bölümdeki diğer üyelere göre çok daha fazla çalıştıkları halde çok az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa, onlar herhalde işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum geliştireceklerdir. Bu üyelere iş doyumsuzluğu olacaktır. Diğer taraftan üyeler kendilerine eğer çok iyi davranıldığını, adil bir ücret sistemi olduğunu hissediyorlarsa işlerine karşı olumlu bir tutum geliştirebilirler. Bunlarda da iş doyumu olacaktır. Üçüncü olarak, iş doyumu kendisi ile ilişkili birkaç özellik gösterir. Smith, Kendall ve Hulin beş iş doyumu boyutundan söz etmişlerdir. Bunlar:

1. İşin kendisi,
2. Ücret
3. Yükselme olanakları
4. Denetim
5. İş arkadaşları, olarak sıralanabilir.⁹⁸

Çalışan bireylerin yaptığı işi, iş çevresini ve iş yerindeki çalışma yaşamını değerlendirmesi sonucu olarak ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak da tanımlanabilen iş doyumu, yapılan işin niteliği, iş çevresinin koşulları, çalışma yaşamına dair çeşitli özellikler, çalışma ilişkileri gibi pek çok dış etkenin yanı sıra, kişiye özel çeşitli içsel etkenlerin de sebep olduğu bir şekilde değişik açılımlara sahip olabilir. Kısaca iş doyumu, çalışanın çalışma yaşamında aldığı haz, mutluluk ve doyumu ifade eder.⁹⁹

İş doyumu, Barutçugil'in tanımıyla, "bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını

⁹⁸ Luthans, s. 114

⁹⁹ Aşkın Keser, "The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa Turkey", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 7, sayı 2, Haziran 2005, ISSN 1303-2860, s. 53

fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu “olarak ifade edilmektedir. Bu tanım, bazı önemli noktaları da kapsamına almaktadır. Bunlar;

- Değerler iş doyumunun tanımlanmasında önemli bir fonksiyondur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme isteği ve bu isteği gerçekleştirme düzeyi iş doyumunu belirler.
- Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklere sahiptir, bu yüzden iş doyumunu düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir.
- İş doyumunu, bireysel algılama şekilleriyle doğrudan bağlantılıdır. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra, gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin de belirleyici olduğu algılama düzeyindeki bireysel farklılıklar, bir çalışanın istek, değer ve elde ettiği şeylere ilişkin algılarını da farkındalık ve doğruluk açısından etkileyecektir.
- İş doyumunu, duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçümlenmesi, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi her zaman kolay olmayabilir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş doyumunu sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır.¹⁰⁰

Fred Luthans’a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır¹⁰¹ :

- İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.

¹⁰⁰ Elvan Acar, **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 130 7979 - Yıl:3 Sayı:1,s.3.

¹⁰¹ Fred LUTHANS, (1995): **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, Inc. p.3.

- İş doyumu, genellikle çıktıların beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.

İş doyumu, birbiriyle ilgili bir çok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b tutumlardır.

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır.¹⁰²

Kişinin işinden ne kadar memnun olduğunun bilinmesi ve bu memnuniyetin kişi tarafından söylenebilmesi pek kolay olmadığı için iş doyumu karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütün iki amacından biri ortaya çıkarılan ürün, netice ve sonuçken, diğeri iş görenlerin işe karşı geliştirdikleri doyumdur. İş görenler işlerinden doyum elde edemiyorlarsa bu kişilerin örgütte bulunmalarında pek bir anlam bulunmamaktadır.¹⁰³

Blum ve Naylor'a göre iş doyumu, iş görenin, işi ile ilgili ücret, denetim, çalışma koşulları, gelişme olanakları, yeteneğin tanınması, işteki sosyal ilişkiler ve benzeri değişkenlere, kişisel özelliklerine ve iş yaşamı dışındaki grup ilişkilerine yönelik tutumlarının oluşturduğu genel bir tutumdur.¹⁰⁴

İş doyumu kavramını araştırmak için birey odaklı ve örgüt odaklı olarak sınıflandırılabilir iki önemli neden var. Birey odaklı düşünmek, her bireyin adilane davranışları ve saygıyı hak ettiğine inanmaktır. İş doyumu bir ölçüde, iyi davranılmanın sonucudur; böyle olmakla aynı zamanda psikolojik sağlığın da bir göstergesidir. İşyerinde yaşanan gerginliğin işten doyum sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği öne sürülmekte ve iş doyumsuzluğunun nedeni de sonucu da olsa gerginliğin baş ve mide

¹⁰² DAVIS, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çeviri Kemal Tosun İşletme Fakültesi Yayını No:199, İstanbul,1988.s.95.

¹⁰³ Tansel Altıntaş, İş doyumu ve Çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, EBE, Ankara,2007) s.10.

¹⁰⁴ Milton Blum and J Naylor, Industrial Psychology, Its Theoretical and Social Foundations, New york, Envaston and London, Harper and Row,1968, p. 364.

ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı; işlerinden doyum sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlandığı belirtilmektedir.¹⁰⁵

İş doyumsuzluğunun yol açtığı gerginlik ve buna bağlı psikosomatik rahatsızlıklar, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi tepkiler, işyerinin, bireylerin iş dışında kalan yaşamlarını, yani yaşam doyumlarını etkileyeceğini açıkça göstermektedir. Bunun tersine, genel yaşam doyumu da iş doyumunu etkileyebilmektedir. Bu iki alandaki doyumun birbirini nasıl etkilediği konusunda üç hipotez geliştirilmiştir. İlk hipoteze göre, yaşamın bir bölümündeki duygular diğer bölümündekileri de etkiler. Bu hipotez, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında pozitif bir ilişkiye işaret eder. İkinci hipotez ise bir alanda hayal kırıklığına uğrayan bireylerin bunu başka bir alanda gelişme sağlayarak telafi edeceklerinden söz eder. Bu durumda, iş doyumunu–yaşam doyumunu ilişkisi negatif olmaktadır. Üçüncü hipoteze göre, bireyler yaşamlarını iş ve iş dışında kalanlar olmak üzere ikiye ayırmışlardır ve bu iki alan birbirinden bağımsızdır. Bu hipotezle ilgili olarak yapılan araştırmalar ilk hipotezi desteklemektedir.¹⁰⁶

İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş doyumunu düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.¹⁰⁷

İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar % 38, disiplin cezaları % 44

¹⁰⁵ P.E. SPECTOR, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**. California: SAG, Publications, 1997,p.3.

¹⁰⁶ Spector,p.70

¹⁰⁷ J.B Miner, **Industrial- Organizational Psychology**, McGraw-Hill Int,Singapore,1992s.119.

yükselmiş ve işgücü devri % 70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları tatminsizliğin bir göstergesidir.¹⁰⁸

II. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler

İş doyumunu, çalışmalarda çoklu değişkenler tarafından anlaşılabilen karmaşık bir olgu olarak tanımlanır. Bu değişkenler bireysel ve iş çevresi olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. İş doyumunu etkileyen bireysel değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişilik ve işte geçirilen süre, iş çevresi ile ilgili olanlar ise; ücret ve terfi, fiziki çalışma koşulları, iş ve işin özellikleri, kararlara katılma, iletişim, mesleki düzey ve geri besleme olarak sayılabilir.

Cinsiyet; yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar gösterdiği tahmin edilmektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yaş; yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin yaşlı işgörenler oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Ücret ve terfi; çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir. Netice itibariyle, sağlık sektöründe de benzer genellemelerin yapılması söz konusu olacaktır.

¹⁰⁸ L.R.KAHN, The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude, Psychology Today, 27(5), 1973, s.94.

Fiziksel çalışma koşulları; çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş doyumunu da kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş doyumunu artırmaktadır.

İş ve işin özellikleri; İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar.

Kararlara katılma; çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler.

İletişim; yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş doyumunu doğurmadığı görülmüştür.

Mesleki düzey (statü); çalışanların mesleki düzeyleri de iş tatminlerini etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Toplumda kabul gören daha üst düzeyde bulunanlar daha fazla iş doyumunu sağlamaktadırlar.

Geri besleme ; genel geçer bir doğru olarak geri beslemenin iş doyumunu ile arasında pozitif bir korelasyon olduğu bilinmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Evrim Gözener, Simge Sayın, Eğitim Dergisi, Ağustos 2007, Sayı 16,ISSN 1307-1785

III. Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

Motivasyon ve tatmin kavramları arasındaki ortak nokta her iki kavramın da duygusal, kişisel ve öznel olmalarıdır. İş doyumu bireyin kendisi tarafından ifade edilebilen iç denge ve huzuru da sağlar.

İş doyumu bireyin, toplum veya iş çevresinden örneğin; işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. Her işgören için ona tam uyacak, ihtiyaç ve arzularını kapsayacak bir iş bulmak olanaksızdır. Çünkü çağdaş iş yaşamının gerektirdiği ve yarattığı koşullar buna el vermemektedir.¹¹⁰

Motivasyona yönelik kuramlardan herhangi biri, bireylerin sergiledikleri davranışın nedenleri ile bu davranışa neden olan süreçleri açıklamaya çalışmaktadır. Pek çok kuram genellikle her ikişinden ziyade birisi üzerinde daha güçlü şekilde odaklanma eğilimi göstermektedir.¹¹¹

IV. İş Doyumu (Motivasyon) Teorileri

İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kavramından yararlanılmaktadır. Dubrin (1994)'in de belirttiği gibi, pek çok psikolog bütün davranışların güdülenmiş davranış olduğuna inanmaktadır. İnsanların güdülenmesi, genellikle herhangi bir amaç için insanı harekete ya da eyleme geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe güdülenme ise, daha kendine özgüdür. Burada, eğer örgütsel kültür bireylerin çok çalışmasını destekliyorsa, bireylerin yüksek düzeyde güdülenebileceğini, destek lemiyorsa bireylerin orta veya düşük düzeyde güdülenebileceğini belirtmekte yarar vardır.

¹¹⁰ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları; No. 223, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No. 117, 1990.s.112.

¹¹¹ TOSI, H. L.; Rizzo J. R. ve Carroll S. J. , **Managing Organizational Behavior**, Harper& Row Publishers, Second Edition, USA., 1990, p.268.

Bu nedenle işlerinde başarılı olmaları için bireylerin güçlü şekilde güdülenmeleri, örgütsel kültürün de güdülenmeyi destekleyici nitelikte olması gerektiği söylenebilir. Bunun için, iş doyumunun kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında çeşitli güdülenme kuramları incelenmiştir.¹¹²

Örgütsel ve motivasyonel teorisyenler tarafından otuz yılı aşkın yıldır yapılan araştırmalar incelendiğinde endüstride ve iş dünyasında yönetimi etkileyen fikirlerin işin, iş koşullarının ve iş doyumunun anlaşılmasına önemli katkılarda bulunduğu görülmüştür. Çoğu iş doyum teorilerinin teorik temelleri genel motivasyonel teorilere dayanır. İş tatmini teorileri genelde “kapsam” ve “süreç” teorileri olmak üzere iki kategoriye ayrılırlar. Kapsam teorileri motivasyonun dış kaynaklardan değil bireyin kendisinden kaynaklandığı fikrine dayanır. Bu teoriler, bireyin işe kendisinin taşıdığı bireysel faktörlerden oluşur; beklentileri, bireyselliği, ihtiyaçların tatminini, motivasyonu ve deneyimleri içerir. Kapsam teorileri kısaca insanları doyuma ulaştıracak ihtiyaçların neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışır. Bireyin iş doyumuna neden olan belirli çevresel ve bireysel faktörlere yoğunlaşır. Bu teoriler şu özellikleri ön plana alır:

1. İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler, kanal ve devamlı hedefler davranışı yönlendirir.
2. İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler bir dengesizlik hissedildiğinde aktif hale gelir.
3. İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler öncelik tayinini belirler.
4. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bu tatmin daha uzun süreler boyunca motivasyonu (sürekli) sağlamaz.
5. Tüm bireyler aynı ihtiyaç önceliklerini ve dürtüleri paylaşırlar.

¹¹² Canan Çelikkat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, 1. Basım, Eylül 2000, s.9.

Diğer yandan süreç teorileri insan motivasyonunun kendi içinden geldiği varsayımını reddeder; iş yerinde diğerlerinin davranışı, ödüller, iş ilişkileri ve işin kendisi gibi bireye dışarıdan yönelen faktörlere odaklanır.

Süreç teorileri aşağıdaki ilkeleri benimser:

1. Çalışanlar, başarı beklentileri olduğu sürece çok büyük çalışma gayreti gösterirler.
2. Çalışanlar bağımsızdırlar ve ulaşılabilir en etkili rota aracılığıyla çözümler ararlar.
3. Çalışanlar, hareketlerini başarılı olarak algıladıkları sürece çalışma gayretlerini sürdürürler.
4. Çaba, hedefe ulaşıldığında ya da çalışanlar hedefe ulaşamayacaklarını anladıklarında kesintiye uğrar.

A. Kapsam Teorileri:

Kapsam teorileri adı altında birbirinden farklı beş motivasyon kuramı incelenecektir. Bu kuramlar; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, Mc Gregor'un x ve y teorisi, Alderfer'in ERG teorisi ve Glasser'in kontrol teorisidir.

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

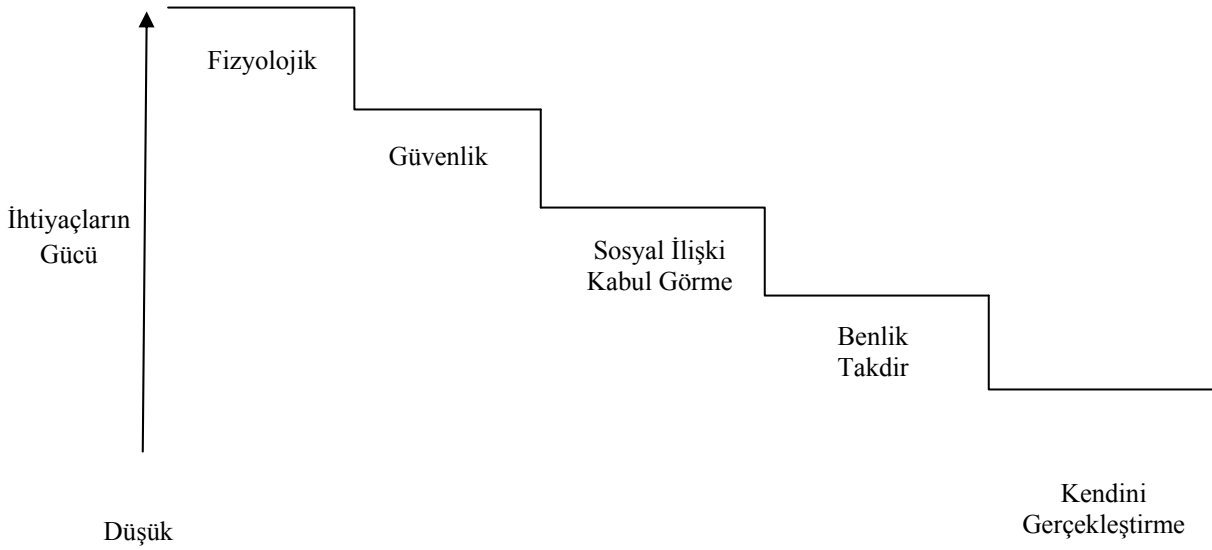
İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket

ederek onlara itaat ettiklerini araştırmış ve insan davranışları hakkında aşağıdaki önermeleri yapmıştır.¹¹³

- İnsan, arzulayan bir yaratıktır, daima ister ve daha çok ister. Fakat neler istediği, o anki sahip olduklarına bağlıdır. İnsanın ihtiyaçlarından biri karşılandığında onun yerini hemen bir başkası alır. Bu süreç sonsuzdur ve doğumdan ölüme kadar devam eder. Böylelikle, belirli bir ihtiyaç karşılanırsa bile ihtiyaçlar, genel ve tüm olarak karşılanamazlar.

- Karşılanamayan bir ihtiyaç, yeni davranışları motive etmez. Yalnızca, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar davranışları motive eder.

- İnsan davranışları, önem derecelerini belirten bir hiyerarşiye göre sıralanır.¹¹⁴
Yüksek



Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Goldhaber, G.M. (1990). **Organizational Communication**. Dubuque, IA: Wm. C. Brown. S.80

¹¹³ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, (İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1989)s.34.

¹¹⁴ H.G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Baseri Kaynaklar Açısından**, I.Cilt, (Çev.O.Tekok ve diğerleri), Ankara:San Matbaası, 1975, ss.368,369.

Birey öncelikle biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmek için yemek,içmek, soluklanmak, barınmak ve neslini devam ettirmek gibi fizyolojik gereksinmelerini karşılamak zorundadır. Çünkü bunlar tatmin edilinceye kadar en yüksek güdüleme gücüne sahip olma eğilimindedirler. Tatmin edilmiş bir fizyolojik ihtiyaç, belirli bir süreç, motive edicilik niteliğini yitirir. Ancak, daha sonra ihtiyaç tekrarlanarak kendini gösterir.¹¹⁵

Fizyolojik ihtiyaçları geniş ölçüde tatmin edilen birey, ikinci kademe ihtiyaç olan güvenlik ihtiyaçlarını tatminine yönelecektir. Fizyolojik ihtiyaçlar öğrenilmelerine gerek olmayan, otomatik olarak hissedilen ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyaçları ise, öğrenilen ilk ihtiyaç düzeyini oluştururlar.¹¹⁶ Bu gereksinme, insanın hasta, yaşlı olduğu hallerde kazaya uğrayıp çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecektir bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Sağlık sigortaları, emeklilik programları, iş güvenliği, isin devamlılığı, örgütlerde bu ihtiyaçların giderilmesine yöneliktir. Maslow fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak açıklanan bu iki ihtiyaç türüne temel (birinci) ihtiyaçlar adını vermektedir.

Üçüncü gereksinim bir gruba ait olma, işbirliği, diğer insanlar tarafından kabul edilme, sevmeye ve sevilme gibi kavramlar ile ilgilidir. Düşünür, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir. Bu nedenle çalışanların oluşturduğu informal grupları yönetim tehdit unsuru olarak görme ve yok etmeye çalışmak yerine örgüt amaçlarına yöneltmenin yollarını aramalıdır. Düzenlenen toplantılar, yemekler, çeşitli spor faaliyetleri bu ihtiyaçların tatmini içindir ve çalışanların kendilerine değer verildiğini anlamalarında bir yöntemdir.

¹¹⁵ Tuğray Kaynak , “Abraham Maslow’un Holistik-Dinamik Motivasyon Modelinin Türkiye’deki İşgörenler Üzerinde İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlilik Durumu,” T.Ergun (Ed.),Yönetim Psikolojisi II,(Ankara:TODAİEYayınları, 1982) s.371.

¹¹⁶ Toker Dereli , **Organizasyonlarda Davranış**,Ar Yayın Dağıtım,İstanbul,1981, ss.191,192.

Maslow'un dördüncü gereksinme grubu Takdir ve Saygı ihtiyaçlarına ilişkindir. Bu ihtiyaç iki alt bölüme ayrılır:

- İnsanın kendi kendine duyduğu saygı:

Maslow bu düzeyde güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük isteklerini saymaktadır.

- Başkalarının saygısı:

Bu düzeyde de tanınma, prestij, statü elde etme, önemli olma, üstün olma gibi istekler sayılmıştır.

Saygınlık ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, kendine güven, değerli olma, güçlü olma, yeterli olma, yararlı olma duygularını geliştirir.¹¹⁷

Takdir ve Saygı görme gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yükselme ve sosyal statüyü arttırma durumlarıdır.

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son aşamasında kendini gerçekleştirme ihtiyacına yer verir. Bu bireyin kendi potansiyelini (gizli gücünü) farketmesi, bireysel gelişme ve yaratıcı olma ihtiyacıdır. Kısaca, bireyin potansiyelini maksimize etmesidir. Birey bu ihtiyacı tamın ederken tüm potansiyelini ve yeteneklerini tam olarak kullanır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, her bireyde görülebilecek bir ihtiyaç türü değildir. Çünkü bu ihtiyacın kendini duyurması ancak bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği ortam ve işe kavuşma, psiko-fizyolojik bakımdan yeterince gelişmiş olmasına bağlıdır.

¹¹⁷ Abraham Maslow, “**A Theory of Human Motivation**”, P. Weissenberg (Ed.) Introduction to Organizational Behavior, (Scranton: Intext Educational Publishers, 1971) s.216.

Personelin, örgüt içinde yetenek ve becerilerine uygun, yaratıcılık gücünü kullanabileceği, kişisel gelişmesine katkıda bulunacak işlerde çalışması bu ihtiyacın tatminine yardımcı olacaktır.

Maslow sosyal gereksinme, takdir ve saygı, kendini gerçekleştirme içeren bu son üç gereksinmeyi sosyo-psikolojik (ikincil ihtiyaçlar) adı altında toplamaktadır.

İhtiyaçlar hiyerarsisindeki en önemli özellik, tatmin edilmiş bir gereksinmenin artık motive edemeyişidir. Bu özellik fiziki ihtiyaçlar ve güven gereksinimi için doğru olabilir. Ancak sevgi, itibar görme ve kişisel bütünlük gibi gereksinimler için aynı özelliğin doğruluğu iddia edilemez. Bu tip gereksinimler hiç bir zaman tatmin edilemez ve insanın tutum ve davranışlarını sürekli etkiler .¹¹⁸

Yöneticilerin üzerinde durmaları gereken gereksinimler bireydeki bencil gereksinimlerdir. Bu tür gereksinimler üst düzey gereksinimlerden her zaman daha baskındır. Sunu belirtmek gerekir ki, iş yerlerinde üst düzey gereksinimlerin tatmin edilmesi pek enderdir. Çünkü çalışanların daha alt düzey ihtiyaçlarını karşılayacak ortam henüz bir çok işyerinde mevcut değildir. İnsanlardaki gereksinimlerin en makulü bir şey basarabilme duygusudur.¹¹⁹

Bazen işyerlerinde, iyi ücret verilmesine, çalışma koşullarının, sosyal yardımların mükemmel ve işin sürekli olmasına rağmen verimliliğin artmadığı görülür. Yöneticilerde bu durumun nedenlerini çözmekte zorlanır. Çünkü yönetim çalışanın fizyolojik ve güven hissi gereksinimlerini her zaman karşılamıştır. Fakat onların sosyal ve bencil gereksinimlerine gerektiği şekilde eğilememiştir. Çalışanların aşağı düzeydeki ana gereksinimlerini tam anlamı ile karşılandığı gelişmiş ülkelerde alt düzey gereksinimler teşvik unsuru olmaktan çıkmıştır. Oralarda gereksinimler, kişinin kendisine saygı duyması bireysel bir şeyler başarabilmesi noktalarına gelmiştir. Bu ülkelerde yöneticiler genellikle çalışmalarını üst seviye dedigimiz türde gereksinimlerini karşılamaya yöneltmiş koşulları sağlamak için çaba göstermektedirler. Asıl gereksinimleri sosyal ve bencil nitelikte olan insanları motive etmede, yöneltme, kontrol

¹¹⁸ Wilson, F., **Organizational Behavior and Gender**, Mc, Grawhill Book Company, New York, 1996 s.138.

¹¹⁹ Miner, J. B., **The Management Proces**, Mc. Millan Company, New York, 1986, s.304.

gibi fonksiyonların rol ve değerin küçük olduğuna inanılmaktadır. Gereksinimlerini tatmine yarayacak olanaklara kavuşmamış olan bir işgören pasif bir durum takınır, değişiklik ve yeniliklere direnir.¹²⁰

2. ERG Kuramı

Maslow kuramı ile yakından ilişkili olan bir kuram da Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Erg kuramı diye bilinen bu kurama göre, beş gereksinim yerine üç temel gereksinimden söz edilmiştir. Bunlar, varlık gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimleridir.

Varlık Gereksinimleri: Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsar. Bir işgören, bu gereksinimlerini ücret, örgütsel olanaklar,, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderilebilir.

İlişki Gereksinimleri: Bu gereksinimler diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini giderecek doyumları kapsar. Bu gereksinimler işte, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler; iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir.

Gelişme Gereksinimleri: Bu gereksinimler bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Bireyin üzerine yoğunlaşır ve birisinin sahip olduğu kapasiteye tam olarak ulaşabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir.¹²¹

3. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

Motivasyon konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz edilen kişi Frederick Herzberg olmuştur. 1959 yılında hazırlamış olduğu "The Motivation to Work" adlı

¹²⁰ Koontz, H., **Principle of Management. an Analysis of Managerial Functions**, Mc. Grawhill Company, New York, 1972, s.527.

¹²¹ Canan Çelikkanat, s.18.

alışması oldukça ilgi toplamıştır. Bu alışmasında Herzberg, bireylerin, değır sistemleri içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilmez bulduğu ve ondan kaçınmak istediğini saptamak istemiştir.

Herzberg'de temelde Maslow gibi motivasyonun özünde gereksinmelerin varlığını savunmuştur. 1996 yılında yayınladığı "Work and The Natura of Man" adlı çalışmasında gereksinmeleri ikiye ayırarak incelemiştir. Birincisi çevreye ilişkisi içinde gelisen fiziksel ve i güdüsel gereksinmeler, ikincisi ise insanın kendisine özėü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimlerdir .

Herzberg Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini arttıran yada azaltan faktörler bulunmak istenmiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, bazı is koşullarının eksikliği halinde çalışanı tam anlamıyla motive etmedigini ileri sürmüştür. Ona göre, bir gelenek olarak iş koşulları yönetici tarafından güdüleyici kabul edilir. Gerçekte iş koşullarının bazıları motivasyon faktörleri olmaktan çok doyumsuzluk faktörleri olarak düşünölmelidir. Aynı zamanda bu faktörleri, sağlık faktörleri olarak tanımlamak mümkündür.¹²²

Herzberg alışmaları sonucunda motivasyon faktörlerini işten doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk sağlayanlar olmak üzere ikiye ayırmıştır.

Doyuma Yol Açan Etmenler :

- Başarı
- Tanınma
- İşin kendisi

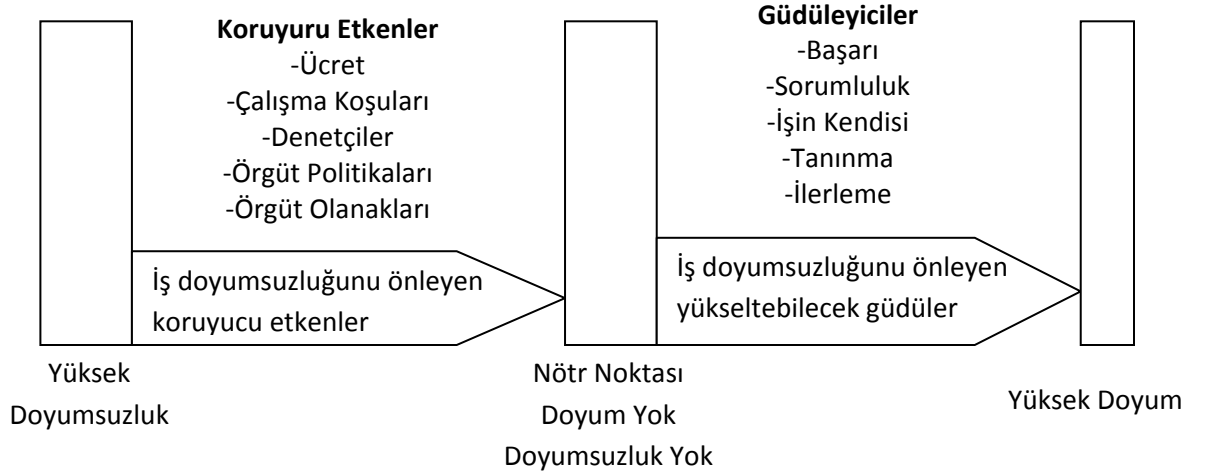
¹²² Ottt, S., **Classic Reading in Organizational Behavior**, Brook/Cole Publishing Company, California, 1989, s.98

- Sorumluluk
- İlerleme gibi isin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenler.

Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler :

- Yönetim
- Gözetim
- Çalışma koşulları
- Ücret
- Arkadaş ilişkileri gibi isin dışsal özelliklerinden kaynaklanan etmenler

Herzberg yaptığı çalışmalar sonucu doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri Şekil 3’de görüldüğü gibi değerlendirmiştir.



Şekil 4 – Herzberg’in İki Etken Kuramı,
Bartol ve Martin 1991:452

4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland İnsan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük olmak üzere üç ihtiyaç grubunda toplamıştır.¹²³

1. Başarı ihtiyacı : Başarı ihtiyacı, bireyin görevlerini başarı ile yerine getirme isteğidir. İnsanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır.

2. Bağlılık ihtiyacı: Bağlılık ihtiyacı; insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal nitelike sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. İnsanlara bağlılık, bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder.

3. Güç ihtiyacı: Güç ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler.

McClelland bu üç ihtiyaç türünden en çok başarı ihtiyacının birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Bu konu ile ilgili olarak yapılan deneysel çalışmalar başarı ihtiyacının davranısal sonuçlarını şöyle özetler.

Başarı ihtiyacı ile gerçek iş başarısı arasında olumlu bir ilişki vardır. Yüksek başarı güdüsü olan kişiler, daha iyi iş başarısı gösterir. Bu nedenle kendilerini başarıyla özdeşleştirerek bu tür ihtiyaçlarını tatmin ederler. Yüksek başarı güdüsü olanlar iddialı bir durum karşısında kişisel başarı duygusu elde etmek isterler. Bunlar iyi iş başarmayı diğerlerinin gözüne girmek için değil, kendi kişisel tatminleri için amaçlarlar.

¹²³ Deniz Yaşar Konur, “İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2006), s.42.

Bu kişiler kusursuzluğu, ödüllendirilmekten çok, kendi gelişimleri için isterler. Rollerini saygınlıktan çok, kusursuzluk temeline göre değerlendirirler. Kendilerine iş ortağı olarak arkadaş değil, uzman kişiler seçerler.

Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, çabalarının sonucunda kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları yeğlerler. İş şansına, kadere ya da talihe bırakmaktan çok, kendi rotalarını denetlemek isterler. Diğerlerinin fikirlerinden çok, kendi değerlendirme ve tecrübelerine dayanan bağımsız yargıda bulunma eğilimindedirler.

Çeşitli seçeneklerin başarı olasılıklarını dikkatle inceleyerek amaçlarını belirlerler. Bu amaçlar, ne başarıyı garantileyecek ne de başarısızlık derecede olmayan ortalama amaçlardır.

Orta ya da uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenirler. Daha uzun vadeli bakış açılarına sahiptirler. Gelecek beklentileri daha fazla olup, geleceğin daha büyük ödülleri, şimdinin küçük ödülleri üstün tutarlar. Zamanın çabuk geçtiğinin bilincindedirler ve bu nedenle herşeyi yapabilecek yeterli zamanlarının olmadığını bilirler.

Son olarak amaçlarına yönelik gelişmeyi denetleyebilmek için hemen, düzenli ve somut geriye bildirimler elde etmek isterler.

Mc Clelland, başarı ihtiyacının ekonomik gelişmenin sosyal yönünü açıklamak amacıyla kullanmıştır. Bazı toplumların başarı ihtiyacına sahip daha çok sayıda girişimciye malik oldukları için hızlı ekonomik gelişmeyi gerçekleştirdiği hipotezini doğrulamaya çalışmış, başarı ihtiyacını ölçmeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Başarı ihtiyacı ile ilgili çeşitli kişilik karakteristiklerinin varlığını araştırmalar ortaya çıkarmıştır.¹²⁴

¹²⁴ Konur, s.43.

5. McGregor'un X ve Y Teorisi

Mc Gregor (1960) yönetim ve çalışan doyumu üzerine en çok okunan ve atıf yapılan X ve Y teorisini geliştirmiştir. X teorisi temelde insanların gerçekten çalışmak ve gelişmek istemediklerini bu yüzden de onların üretime yönlendirilmeleri ve zorlanmaları gerektiğini varsayar.

X teorisinin varsayımları şunlardır:

1. İş, çoğu insanın doğasında olan zevksiz bir şeydir.
2. Çoğu insan hırslı değildir, sorumluluk için çok az isteklidirler ve yönlendirilmeyi tercih ederler.
3. Çoğu insan örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık için düşük bir kapasiteye sahiptir.
4. Çoğu insan yakından kontrol edilmeli ve örgütsel hedeflere ulaşmak için onlara baskı yapılmalıdır.

X teorisinin tersine Y teorisi; insanların çalışmak, başarmak, yetenekli olma ve gelişim için derin bir psikolojik ihtiyaca sahip olduklarını varsayar. McGregor (1960) bunun daha eksiksiz, motivasyonel ve psikolojik bir modeli yansıttığına inanmaktadır. O, bu yüksek potansiyeli ortaya çıkarmanın yönetimin sorumluluğu olduğunu düşünmektedir. Y teorisi aşağıdaki varsayımları öne çıkarmaktadır:

1. Eğer şartlar olumlu olursa iş bir oyun kadar doğaldır.
2. Oto-kontrol örgütsel hedeflere ulaşmada çoğunlukla uygulanamaz.
3. Örgütsel problemlerin çözümünde yaratıcılık kapasitesi nüfusa geniş bir biçimde dağıtılmıştır.
4. Motivasyon; sosyal, saygı görme ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde hatta psikolojik ve güvenlik düzeylerinde ortaya çıkar.

5. İnsanlar eğer uygun bir içimde motive edilirlse onlar kendi kendilerini yinlendirebilir ve iş yerinde yaratıcı olabilirler.¹²⁵

6. Glasser'in Kontrol Teorisi

William Glasser, teorisinde hiçbir çalışana istemediği bir şeyi yaptırmanın mümkün olmadığını belirtir. Yöneticiler ve liderler, eğer çalışanlarının iyi bir iş yapmalarını istiyorlarsa, o işi yapmanın iyi bir yolunu onlara göstermek zorundadırlar. Aslında, yöneticiler etkili ve verimli metodları çalışanlarına öğrettikten sonra onları bu yeni süreçleri uygulamaları için cesaretlendirmelidirler, böylece çalışanların doğal bir şekilde en yeni tekniklere uyum sağladıklarını göreceklerdir. Glasser çalışanların beş ihtiyacı olduğunu belirtmiştir:

1. Hayatta kalma
2. Sevgi ve ait olma
3. Güç ya da saygı görme
4. Özgürlük
5. Eğlence

Daha fazla yönetici dostluğu, çalışan girdisi ve değerlendirmesini, ifade özgürlüğünü ve fikir üretimini, neşeli bir işyeri ortamını, daha kaliteli iş ve daha fazla doyumunu desteklemektedir.¹²⁶

B. Süreç Teorileri

Süreç kuramları, bireyin nasıl davranışa geçeceği, kendisini nasıl yönlendireceği ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği üzerinde durur. Süreç kuramlarının ağırlık noktası, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bir başka deyişle, *“Belirli bir davranışı sergileyen kişinin bu davranışını*

¹²⁵ Birol Gülnar, *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, 1. Basım, Literatürk Yayıncılık, 2007,s.176

¹²⁶ Birol Gülnar,s.179.

tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?” sorusu, süreç kuramlarınca yanıtlanmaya çalışılan temel sorudur.

Süreç teorileri davranışın başlangıcından sonuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Bunun yanı sıra bu kuramlar bireysel farklılıkların motivasyon üzerindeki önemine de odaklanmışlardır.¹²⁷

Özetle, süreç kuramları, davranışın nasıl harekete geçirilerek yönlendirileceğini ve hareket hızının nedenlerini açıklamaktadır. Süreç kuramlarından 3 tanesi üzerinde durulacaktır. Bunlar: Vroom'un Beklenti Kuramı, Adams'ın Ödül Eşitliği Kuramı ve Locke'un Amaç Kuramı'dır.¹²⁸

1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından ortaya atılan bu kuram insanların işleri için eşit ödül ve ödeme istedikleri düşüncesine dayanır. Adams, eğer insanlar iş yerinde kendilerine eşit davranıldığını hissedерlerse daha fazla doyum elde edeceklerini ileri sürer. Tersî durumunda ise doyumsuzluk yaşanacaktır. Benzer biçimde Evans da (1996) insanların iş yerinde eşit muamele görmek istediklerini ileri sürer ki bu durumda çalışanlar daha fazla doyum yaşarlar.

Eşitlik derecesi; girdi ya da bireysel niteliklerle çıktı ya da değişim sonucu elde edilen çıktı arasındaki ilişkilere bağlıdır. Eşitlik teorisine göre bir kimse daima kendisinin girdi/çıktı dengesiyle başkalarınınkini karşılaştırır. Doyum bu karşılaştırmanın doğrudan bir sonucudur. Çıktılar; ücret, yan ödemeler, statü, terfi için fırsatlar, iş güvenliği ve çalışanların kurumdan istedikleri ve aldıkları diğer şeyleri kapsamaktadır. Girdiler ise;

¹²⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Basım, İstanbul, Beta Basın Yayın Dağıtım, 2001,s.528.

¹²⁸ Burcu Arısoy, Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, 2006) s.44

alışan zel becerileri, hizmet içi eğitim, eğitim, iş deneyimi, iş için harcanan enerji ve zaman ile çalışanın bir kuruma verebileceğini düşündüğü diğer şeyleri içermektedir .¹²⁹

2. Vroom'un Beklenti (mit) Teorisi

Beklenti teorisi bir işin tatmin edip etmediğini işin doğasına (niteliklerine) bağlamaz; tatmin bireylerin ihtiyaclarının iş tarafından karşılanıp karşılanmadığına bağlıdır. Bu teori bireylerin ihtiyaçlarının iş doyumunun belirlenmesinde merkezi bir yere koyar. Vroom teorii ayrıntılı bir biçimde ilk kez iş çevresine uyarlayan araştırmacıdır.

Bu modele göre iş ve görev başarısı önemli ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın işlevidir. Beklenti kuramı örgütsel davranışların nedenleriyle ilgili olarak bazı varsayımlar geliştirmiştir. Bu varsayımlar kısaca şunlardır :¹³⁰

1. Bir davranışın ortaya çıkmasında belirleyici olan faktörler bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşullarla birlikte oluşturdukları etkiyle belirlenir ve yönlendirilir.
2. İnsanlar birbirlerinden farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptirler. Benzer biçimde her birey beklediği dl biçimleri açısından birbirlerinden farklılaşır.
3. İnsanlar kendilerini arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasında algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

Bu teori üç ana faktör üzerinde temellenir :

1. Başarı-dl-Beklenti İlişkileri: Bireyin zihnindeki her davranışın bir takım sonuçları ya da dlleri vardır.Diğer bir ifadeyle birey, bütün davranışlarının sonucunda bazen dl alacağını bazen de cezalandırılacağını düşünür ya da bu beklentiyle işe başlar. Örneğin alışan; standart üretim miktarında normal ücret alacağını standart üretimin üstüne çıkınca da ek prim elde edeceğini bilir ve bu beklentiye sahip olarak işe başlar.
2. İstek ya da İhtiyaç şiddeti: Her dl ya da cezanın her çalışan için ihtiyaç ya da istek şiddeti farklıdır. Buna ödülün değeri ya da çekiciliği de denebilir. Her alışan her

¹²⁹ Birol Gülnar,s.180.

¹³⁰ Erol Eren,s.528.

ödüle farklı şiddet derecesinde istek duyar. Bireysel ihtiyaç ve değerlerden oluşan değerlendirme sonuçları buna neden olmaktadır. Örneğin bazı çalışanlar, çalışma arkadaşlarından memnun oldukları ve onlarla yakın ilişki kurmayı daha çok önemsedikleri için işlerinde terfi etmeyi pek istemezler.

3. Çaba-Başarı-Beklenti İlişkileri: Çalışanın işinde ortaya koyacağı çaba, iki faktöre bağlıdır: (1) çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü beklentiler, (2) gösterilen çaba sonunda kendinden beklenen başarıyı elde etme olasılığı.

Vroom, iş doyumunu geçmiş doyumlardan daha çok bir gelecek olayı olarak görür ve iş doyumunu ihtiyaç tatmininin bir beklentisi olarak tanımlar. İnsanlar ihtiyaçlarını tatmin edeceğini düşündükleri için bir nesnaya ya da duygu tarafından cezbedilir (çekilir). Bu teoriye göre iş doyumunu çalışanların sonuçta elde edecekleri toplam değerler aracılığıyla ölçülür. Beklenti teorisi performansı etkileyen değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışır. Bu üç değişken şunlardır: Motivasyon, yetenekler ve öznel nitelikler, rol algılamaları/netlik.¹³¹

3.Farklılık Teorisi

Bu teori çalışanın işinden gerçekten elde ettiğiyle elde etmeyi umdukları arasındaki farkı karşılaştırır. İş tatmini gerçek (elde edilmiş) ödüllerle beklenen ödüller arasındaki fark aracılığıyla belirtilir. Diğer bir deyişle sonuç eğer düşünülen beklenen çıktıdan düşükse bu durum doyumsuzlukla sonuçlanacaktır. Diğer yandan; eğer bu ikisi arasında fark yoksa ya da gerçek çıktı (sonuç) beklenenden daha fazla ise bu durum da doyumla sonuçlanacaktır.

Locke ve Bryan “farklılık” fikrini benimseyerek iş doyumunu gerçekten elde edilen ve elde edilmek istenen şeyler arasındaki algılanan farkla tanımlamışlardır. Porter ve Lawler’in tanımıyla Locke ve Bryan’ın tanımı arasındaki fark Porter ve Lawler karşılaştırma için adaletli ödül düzeyini temel almışlardır .

¹³¹ Birol Gülnar, s.182.

Adams teorisinin eşitlik fikrini ödöl sisteminde sosyal karşılaştırmaya uyarlayacak şekilde genişletmiştir. Farklılık teorisine göre, doyum bir bireyin girdi-çıkııı dengesi arasındaki ilişkidir; doyumsuzluk algılanan dengesizlik sonucu ortaya çıkarken; doyum algılanan bu denge sonucu ortaya çıkar. Adams sadece bireyin girdi-çıkııı oranına değil ayrıca diğer insanların girdi-çıkııı oranlarına da vurgu yapar. Bireyler kendi girdi-çıkııı oranını eşit düzeydeki diğer çalışanlarla karşılaştırarak belirlerler. Eğer bireyler kendi girdi-çıkııı dengelerini diğerlerinininkiyle eşit olarak algırlarsa doyuma ulaşmış olacaktırlar.¹³²

¹³² Birol Gülnar, s.184.

V. TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Janssen, Peeters, Tummers (2003) ev ve işyerinde yaşanan olumsuzlukların iş doyumu, tükenmişlik ve bireyler üzerindeki sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini Amerikada ve Hollandada hastanelerde görevli hemşireler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan hemşirelerin %93 ü kadındır. Elde edilen bulgulara göre ev ve iş yerinde yaşanan olumsuzluklar duygusal tükenmişliğe ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu etkide iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Bu ilişki Hollanda'da ki hemşirelerde daha yüksek bulunmuştur. Sosyal destek ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, iş yerinde sosyal desteğin sağlanmaması, duygusal tükenmişliğe ve iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Hollanda da görevli hemşirelerin sosyal destek ile iş doyumu arasındaki anlamlı ilişki Amerika da ki hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Koustelios (2001) Öğretmen tükenmişliğini etkileyen organizyonel faktörleri incelemiştir. Araştırmaya 100 öğretmen katılmış, verileri toplamak amacıyla Maslach tükenmişlik envanteri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş doyumunun duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeyi, iş doyumu ve terfi imkanının birlikte kişisel başarı puanların anlamı bir şekilde etkilediği görülmüştür.¹³³

Elit, Trim, Susman ve Jonathan (2004) Kanadalı jinekologlarla iş doyumu ,tükenmişlik ve stres arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örneklem grubunu oluşturan çalışanların çoğu kanser kliniklerinde görev yapmaktadırlar. İstatiksel işlemler sonucunda doktorların %34 'ünde yüksek düzeyde duygusal tükenme, %14'ün de duyarsızlaşma, %32'sinin kişisel başarısının düşük olduğu sonucu çıkmıştır. Demografik değişkenlerin analizinde (Yaş, kişinin emeklilik isteği, hasta ile direk tedavide bulunma) duygusal tükenme ile ilişkisine rastlanmadığı fakat duyarsızlaşma puanları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İş doyumu

¹³³ İlknur Demirkol, "Avukatlarda İş doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi,SBE),2006, s.48

analizinde doktorların %92' sinin işlerinden memnun olduğu, iş doyumu düşük olan bireyler de, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Stres etkeni incelendiğinde, çalışanların %26'sının stresli olduğu ve bunların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanları yüksek çıkmıştır. Duygusal tükenme puanları üzerinde kurumsal faktörler yani işyeri ile olan sorunlar sistemden kaynaklanan problemler (yetersiz çalışan) Duyarsızlaşma puanları üzerinde hastanın özellikleri, kişisel başarıyı etkileyen etmenlerin ise ev ile ilgili problemler ve maddi durumdan kaynaklanan sorunların etkili olduğu görülmüştür.¹³⁴

Genelde yapılan araştırmalarda hem tükenmişlik hem de iş doyumu ölçülmüş ve nedenleri araştırılmıştır. Yapılan araştırmalarda da en dikkat çeken nokta genelde iş doyumundaki hareketlerin tükenmişliğin en iyi habercisi olduğudur. Ayrıca isten memnuniyet, medeni durum, akademik statü, yönetimin desteği ve pek çok faktör de tükenmişliği etkileyen faktörlerdir. Çalışmaların çoğu da genelde sağlık alanında çalışanlarla yapılmıştır. Filiz Bilge'nin Ankara'daki devlet üniversitelerinde 194 akademisyen üzerinde yapmış olduğu araştırmasına göre iş doyumundaki artış ve azalışlara paralel olarak tükenmişlik düzeyi de değişkenlik göstermektedir.¹³⁵

Savaş Şanlı'nın Adana ilinde çalışan 355 polisin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi amaçlı yapılan çalışmasının sonuçlarına göre polislerin iş doyumlarının görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duygusal tükenmişlik düzeyinin görev yapılan şube, cinsiyet ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duyarsızlaşma düzeyinin cinsiyet, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi, mesleki kıdem ve ekonomik durumlarını algılamalarına; kişisel başarıda azalma duygusunu düzeyi ise yaş, cinsiyet, takdir, taltif, görev yapılan şube ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Rütbe, medeni durum ve öğrenim

¹³⁴ İlknur Demirkol, s.49

¹³⁵ Filiz Bilge, "Examining the Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors", **Social Behaviour and Personality**, 34(9), 2006, s. 1153

durumuna göre iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.¹³⁶

Pinikana ve Happell (2004)'in psikiyatri hemşireleri ile stres tükenmişlik ve iş doyumunun araştırıldığı çalışmayı 136 hemşire örneklem grubunu oluşturmuştur. Verileri toplamak amacıyla Maslach Tükenmişlik ölçeği, hemşireler için geliştirilen Nursing Stres Scala ve iş doyumu için (Job Satisfaction Scala) kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre hemşirelerin tükenme ve duyarsızlaşma yüksek düzeyde yaşadığı, sade %11'nin kendini başarılı hissettiği, stres düzeylerinin yüksek ve iş doyumlarının düşük olduğu saptanmıştır.

2005'de Malik ve Jordan tarafından hemşirelerin iş doyumu, tükenmişlik ve bunların etkisinden dolayı işten ayrılma isteklerine bakılmış, bu çalışmaya 22 hastanede görevli 2400 hemşire katılmıştır. Hemşirelerin çalışma ortamlarında kendilerini nasıl hissettikleri, çalışma ortamlarının uygunluğu, çalışanlara sosyal desteğin olup olmadığı hemşire-doktor ilişkisi, hastane ortamının kuralları gibi bağımsız değişkenlerde kullanılarak iş doyumu ve tükenmişliği ölçmeye çalışmışlardır. Analizler sonucunda değişkenlerin iş doyumu üzerinde etkisi bulunmuş en fazla etkinin de sosyal destek ile işletmenin uygulamaları ön plana çıkmıştır. Bu etmenlerden birinin yanlış uygulanması veya eksik olması durumunda hemşirelerin iş doyumlarının da düşme ve tükenmişliğe yol açtığı bunun sonucunda da hemşirelerin işten ayrılma isteklerinin fazla olduğu görülmüştür.

Karlıdağ, Ünal ve Yoloğlu (2000) tarafından hekimlere de iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı sosyo demografik değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı araştırmaya 384 hekim katılmıştır. Verileri toplamak amacıyla Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre cinsiyet ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kadınların duyarsızlaşma ve kişisel başarı

¹³⁶ Savaş Şanlı, "Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi SBE) 2006, s. i

düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğu, evlilerin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha düşük kişisel başarı düzeyleri açısından bulgular incelendiğinde de evlilerin puanları daha yüksek olmasına rağmen farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Hizmet süresi değişkenine bakıldığında çalışma süresi 5 yıl ve daha az olanların iş doyum düzeyi 6-10, 11 yıl ve üzerinde olanlar ile karşılaştırıldığında daha düşük bulunmuştur.

Sünter, Canbaş, Dabak, Öz ve Peşken (2001)'in Pratisyen hekimlere tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesi ve bunların bazı demografik özellikler ve mesleki değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı çalışmaya 85 pratisyen hekim katılmıştır. Araştırmada verileri toplamak amacıyla Maslach tükenmişlik ölçeği, işe bağlı gerginlik ölçeği ve iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın örneklem grubunu 50 bayan ve 35 erkek oluşturmuştur. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 31'dir. Çalışmada yaş grupları arasında MTÖ'nin duygusal tükenme duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları ile işe bağlı gerginlik ve iş doyum ölçek puanları açısından fark bulunmamıştır. Kişisel başarı puanına bakıldığında erkeklerde daha yüksek bulunurken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarında her iki cinsiyet arasında farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Çalışılan sağlık ocağının bulunduğu yerleşim birimi olarak anlamlı farklılık bulunmamasına rağmen il merkezinde çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve işe bağlı gerginlik puanlarının belde ve köylerde çalışanlara göre daha yüksek, kişisel başarı ve iş doyum puanlarının ise daha düşük olduğu görülmüştür.

Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2004) teknik öğretmenlerde yaşam doyumunu, iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmaya Konya merkezinde bulunan meslek lisesi öğretmenleri örneklem grubunu oluşturmuştur. Verileri toplamak amacıyla Diener ve diğerleri (1985) tarafından geliştirilen yaşam doyum ölçeği (The satisfaction With Life Scale), Hockman ve Oldman (1980) un iş doyum ölçeği (Job Satisfaction) ve tükenmişliği ölçmek için de Maslach tükenmişlik envanteri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin

cinsiyetlerine göre, yaşam doyumu, tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumu puan ortalamalarında anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmamıştır. Yaşam doyumu ile duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık arasında negatif yönlü yaşam doyumu ile iş doyumu arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile duygusal tükenme alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş doyumu ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZLERİNDE TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

I. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, İstanbul İlinde, çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin, bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmektir.

II. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini, 2009 yılında Türkiye’de İstanbul İlinde çağrı merkezlerinde görev yapan tüm müşteri temsilcileri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme seçilirken, çağrı merkezi departmanı kurmuş veya dışkaynak kullanımı ile çağrı merkezi hizmeti almakta olan firmaların sektörleri incelenmiştir. Çağrı merkezi hizmetini en yaygın olarak kullanan 3 sektör dikkate alınarak araştırmanın örnekleme oluşturulmuştur. Telekomünikasyon, Finans ve Teknoloji¹³⁷ sektörlerinde faaliyet gösteren 3 firmadan toplam 393 müşteri temsilcisi arasında (Telekomünikasyon sektöründen 128, Finans sektöründen 146 ve Teknoloji (internet) sektöründen 119 müşteri temsilcisi) çağrı merkezi müşteri temsilciliği görevine devam eden 136 müşteri temsilcisi random örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Örneklem seçilirken, müşteri temsilcilerinin günlük görüşme adetleri yoğun, müşteri profilleri açısından zengin ve müşteri adetleri bakımından yüksek seviyede olan projelerin çağrı merkezleri seçilmiştir. Bu da genel çağrı merkezleri yoğunluk ve müşteri profillerine uymaktadır.

¹³⁷ <http://cagrimerkezleridernegi.net/index.php/sektorumuz/sunumlar/19.11.2009> 10:18

III. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma, İstanbul ilinde Telekomünikasyon, Finans ve Teknoloji sektörlerinde çağrı merkezlerinde görev yapan müşteri temsilcileri ile sınırlıdır.

2. Araştırmanın bulguları çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin anket ve ölçeklere verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

3. Bu araştırma, 2009 yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.

IV. Araştırmanın Sayıtları

1. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin iş doyum düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri araştırmaya katılan örneklem grubu, uygulanan anket ve ölçeklere dayalı olarak saptanabilir.

2. Kullanılan ölçme araçları çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin iş doyumlarını ve tükenmişlik düzeylerini belirlemede yeterlidir.

3. Veri toplama aracını cevaplandıran çağrı merkezi müşteri temsilcileri samimi ve içten davranmışlardır.

V. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için tarama modeli seçilmiştir. Araştırma, çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin belirli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını bulmaya yöneliktir.

Çalışmanın verileri 3 farklı formdan elde edilmiştir. Birinci form, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, algılanan ekonomik düzey ve çalışma süresinin araştırıldığı anket formudur. İkinci form, çalışanın iş doyum düzeyinin araştırılması için kullanılan “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” nin 20 sorudan oluşan kısa formudur. Üçüncü form ise, tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan “Maslach Tükenmişlik Envanteri” dir.

A. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği; Weiss, Dawis, England&Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77). Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur.

1- İçsel doyum 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20

2- Dışsal doyum 5,6,12,13,14,17,18,19

3-Genel doyum : 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,1

8,19,20 maddelerini içermektedir.

Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı

1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye, dışsal doyum puanı 5,6,12,13,14,17,18,19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçeğin nötr doyum puanı 3'tür. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumunu düşük, 3'ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir.¹³⁸

¹³⁸ Çam O, Akgün E, Babacan GA, Bilge A, Keskin GÜ. Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. **Anadolu Psikiyatri Dergisi**. 2005; 6: 213

B. Maslach Tükenmişlik Envanteri

Araştırmada, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory - MBI) kullanılmıştır. Toplam 22 maddeden oluşan ölçektükenmişliği üç boyutta değerlendirmektedir. Duygusal tükenme boyutunda 9 (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20), Kişisel Başarı boyutunda 8 (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21), Duyarsızlaşma boyutunda ise 5 (5, 10, 11, 15, 22) madde yer almaktadır.

Maddeler 0=hiçbir zaman 6=her zaman olmak üzere 7’ li derecelendirme ile yanıtlanmaktadır.¹³⁹ Türkçe uyarlaması ise “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” alt ölçek puanları, her bir madde için Hiçbir zaman (0), Çok nadir (1), Bazen (2), Çoğu zaman (3), Her zaman (4) olarak puanlandırılmakta, “kişisel başarı” alt ölçek puanı ise, bunun tersi şekilde değerlendirilmektedir. Ölçeğin öğretmen örnekleminde geçerlik ve güvenirlik çalışması ilk kez Girgin (1995) ile Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996) tarafından ayrı ayrı yapılmıştır. Buna göre ölçeğin alt boyutlarından alınabilecek puanlar, duygusal tükenme için 0–36; duyarsızlaşma için 0–20 ve kişisel başarı için de 0–32 arasında değişmektedir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle her alt boyutun puanı ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanlarının artışı tükenmişliğin fazla olduğunu gösterirken, kişisel başarı puanının azalışı tükenmişliği açıklamaktadır.¹⁴⁰ Tükenmişliği yaşamakta olan bireylerde DT ve DYS puanlarının yüksek, KB puanlarının düşük olması beklenmektedir.

Maslach Tükenmişlik Envanterinden (MTE), puanlama sonucunda toplam puan ve alt ölçek puanları elde edilmektedir. Alt ölçek puanları her madde için 0=hiçbir zaman,

¹³⁹ Cihat Vızlı,s.53

¹⁴⁰ Ökkeş A.Gençay, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi , *Ekim 2007 Cilt:15 No:2 Kastamonu Eğitim Dergisi* 765-780

4=her zaman olarak değerlendirilerek elde edilmekte, Duygusal Tükenme (DT) ve Duyarsızlaşma (D) alt ölçeklerinden yüksek, Kişisel Başarı (KB) alt ölçeğinden düşük puan almak tükenmişliği ifade etmektedir. DT ve D alt ölçeklerindeki maddeler yukarıda bahsedildiği gibi, KB alt ölçeğindeki maddeler ise ters puanlanarak (0= her zaman, 6=hiçbir zaman) toplam puan elde edilmiştir.

<i>Tükenmişlik Düzeyleri Puanlamaları</i>			
	Yüksek	Orta	Düşük
Duygusal Tükenme	27 ve üzeri	17 – 26	0 – 16
Duyarsızlaşma	13 ve üzeri	7 – 12	0 – 6
Kişisel Başarı	0 – 31	32 – 38	39 ve üzeri

Duygusal tükenme boyutu, kişinin mesleği ya da işi sebebiyle tükenmiş ve aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar. Duyarsızlaşma boyutu, kişinin hizmet verdiği kişilere karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun bir şekilde, umursamaz ve alaycı davranmasını tanımlar. Kişisel başarı boyutu ise bireyin yeterliliğini ve sorunların üstesinden gelme durumunu tanımlar.¹⁴¹

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve ölçeğin 235 kişilik bir grupta yapılan ön uygulamasından sonra, gruptan elde edilen verilerin analizi sonucu ölçekte bazı değişiklikler yapılmıştır. Ölçeğin özgün formunda hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda bir, ayda birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, hergün şeklinde 7 basamaklı olan cevap seçeneklerinin, hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman şeklinde beşli dereceleme olarak düzlenmesine karar verilmiştir. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri ile yapılan bu çalışmada da ölçeğin beş seçenekli şekli kullanılmıştır.¹⁴²

¹⁴¹ Vızlı, s.39

¹⁴² Canan Ergin, 1992

VI. Araştırmanın Hipotezleri

Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri, demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.

Bu ana hipotezin alt hipotezleri ise şunlardır:

Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin,

H₁ Çalışma Süresi değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H₂ Cinsiyet değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H₃ Medeni durum değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H₄ Yaş değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H₅ Eğitim durumu değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H₆ Algılanan ekonomik düzey değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.

H₇ Çalışma Süresi değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.

H₈ Cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.

H₉ Medeni durum değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.

H₁₀ Yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.

H₁₁ Eğitim durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.

H₁₂ Algılanan ekonomik düzey değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.

H₁₃ Tükenmişlik düzeyi yükselirken iş doyumu düzeyleri düşüş gösterir.

Araştırma ile, ayrıca çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenlere göre hangi alt boyutları ile (Tükenmişlik için, Duygusal Tükenme, Kişisel başarı ve Duyarsızlaşma ile İş Doyumu için ise İç doyum, dış doyum boyutları) farklılık gösterdikleri incelenecektir.

VII. İş Doyumu Ve Tükenmişlik için Güvenilirlik Analizi

İş doyumu ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,913 olarak bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,905 olarak bulunmuştur. Ölçekler Yüksek düzeyde güvenilirlerdir.

Tablo 1
Genel İş Doyumu ve Tükenmişlik Ölçekleri Alt Boyutlarının Güvenilirlik Düzeyi

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal Tükenme	0,891	9
Kişisel Başarı	0,813	8
Duyarsızlaşma	0,704	5
İçsel Doyum	0,888	12
Dışsal Doyum	0,771	8

VIII. BULGULAR VE YORUM

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey ve LSD testi kullanılmıştır. İki ölçek arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

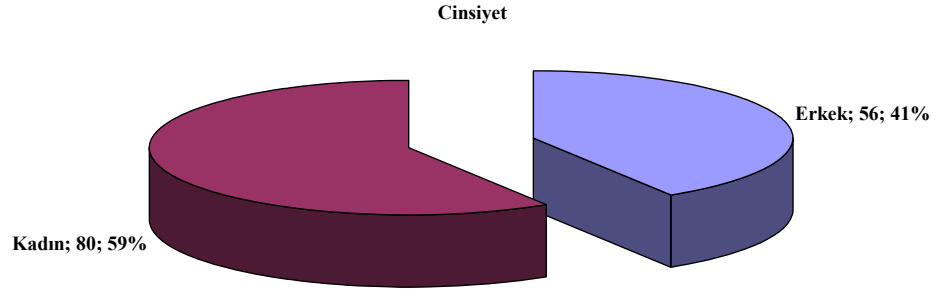
A. Demografik Bulgular

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile bunların yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 2
Cinsiyete İlişkin Bulgular

Cinsiyet	N	%
Erkek	56	41,2
Kadın	80	58,8
Toplam	136	100,0

Araştırmaya katılanların 56'sı (%41,2) erkek; 80'i (%58,8) kadındır.



Grafik 1. Cinsiyete İlişkin Bulgular

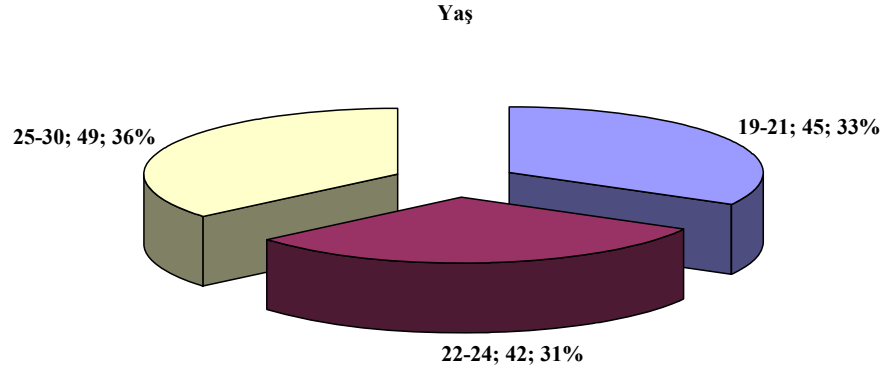
Yapılan pek çok araştırmada elde edilen bulgu, çağrı merkezi çalışanlarının ağırlıklı olarak bayanlardan oluştuğu şeklindedir.¹⁴³ Bu, çağrı merkezi çalışmasının niteliği ile de ilişkilendirilebilir. Çağrı merkezi işinin özellikle düzgün diksiyon ve esneklik niteliği dikkate alınırsa işletmelerin bayan iş gücüne yönelik tercihlerinin nedeni ortaya çıkmaktadır.

¹⁴³ Keser, s.102

Tablo 3
Yaş İlişkin Bulgular

Yaş	N	%
19-21	45	33,1
22-24	42	30,9
25-30	49	36,0
Toplam	136	100,0

Araştırmaya katılanların 45'i (%33,1) 19-21 yaş; 42'si (%30,9) 22-24 yaş; 49'u (%36) 25-30 yaş aralığındadır.



Grafik 2. Yaş İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanlar 30 yaşın altındadır. Yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde çağrı merkezi çalışanlarının yaş ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. Yurtiçinde Keser (2006) tarafından bankacılık sektörü çağrı merkezinde yapılan araştırmada, araştırmaya katılan çalışanlar 30 yaşın altındadır. Yurtdışında yapılmış araştırmaların sonuçlarına bakıldığında da çağrı merkezli çalışanlarının yaş ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. Zapf tarafından Almanya'da

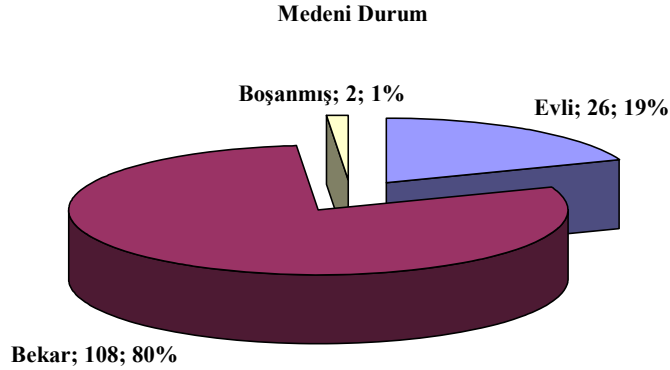
gerçekleştirilmiş bir araştırmada çalışanların yaş ortalaması 31 çıkmıştır. Grebner tarafından İsviçre’de gerçekleştirilen bir araştırmada da yaş ortalaması 27 çıkmıştır. Heuven ve Bakker tarafından Hollanda’da gerçekleştirilen araştırmada 34 yaşın altındaki çalışan oranı % 75 saptanmıştır.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Keser, s. 115.

Tablo 4
Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Medeni Durum	N	%
Evli	26	19,1
Bekar	108	79,4
Boşanmış	2	1,5
Toplam	136	100,0

Araştırmaya katılanların 26'sı (%19,1) evli; 108'i (%79,4) bekar, 2'si (%1,5) boşanmıştır.



Grafik 3. Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Daha önceki bulgulara da belirtildiği üzere çağrı merkezinde çalışma yaş ortalaması düşüktür. Aynı zamanda pek çok çağrı merkezinde olduğu gibi araştırmanın yapıldığı çağrı merkezlerinde de haftalık 6 gün ve vardiyalı çalışma sistemi uygulanmaktadır. (Belirli periyotlarda çalışma saatleri, 08:00-16:00, 16:00-24:00, 24:00-08:00, 13:00 – 21:00 vardiyalarından biri olarak değişmektedir.) Bu sebeplerle, araştırmaya katılan örneklem grubunda bekar çalışanların oranı yüksektir.

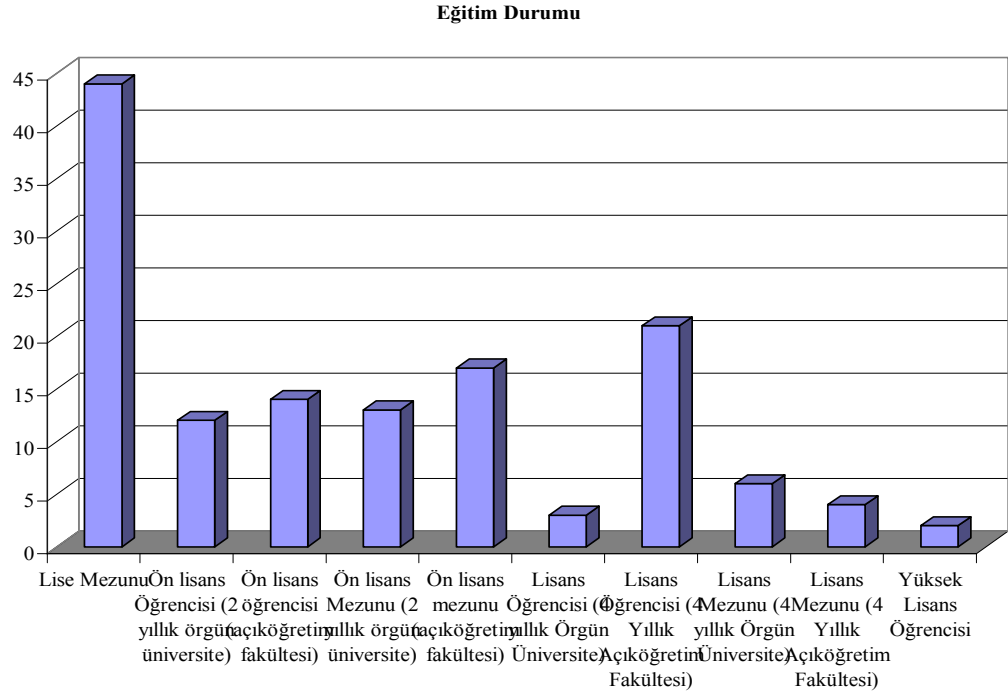
Tablo 5
Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Eğitim Durumu	N	%
Lise Mezunu	44	32,4
Ön lisans Öğrencisi (2 yıllık örgün üniversite)	12	8,8
Ön lisans öğrencisi (açıköğretim fakültesi)	14	10,3
Ön lisans Mezunu (2 yıllık örgün üniversite)	13	9,6
Ön lisans mezunu (açıköğretim fakültesi)	17	12,5
Lisans Öğrencisi (4 yıllık Örgün Üniversite)	3	2,2
Lisans Öğrencisi (4 Yıllık Açıköğretim Fakültesi)	21	15,4
Lisans Mezunu (4 yıllık Örgün Üniversite)	6	4,4
Lisans Mezunu (4 Yıllık Açıköğretim Fakültesi)	4	2,9
Yüksek Lisans Öğrencisi	2	1,5
Toplam	136	100,0

Araştırmaya katılanların 44'ü (%32,4) lise mezunu; 12'si (%8,8) Ön lisans Öğrencisi (2 yıllık örgün üniversite); 14'ü (%10,3) Ön lisans öğrencisi (açıköğretim fakültesi); 13'ü (%9,6) Ön lisans Mezunu (2 yıllık örgün üniversite); 17'si (%12,5) Ön lisans mezunu (açıköğretim fakültesi); 3'ü (%2,2) Lisans Öğrencisi (4 yıllık Örgün Üniversite); 21'i (%15,4) Lisans Öğrencisi (4 Yıllık Açıköğretim Fakültesi); 6'sı (%4,4) Lisans Mezunu (4 yıllık Örgün Üniversite); 4'ü (%2,9) Lisans Mezunu (4 Yıllık Açıköğretim Fakültesi); 2'si (%1,5) Yüksek Lisans Öğrencisidir.

Katılımcıların % 67,6 sının üniversite öğrencisi veya mezunu olduğu görülmektedir. Çağrı merkezi çalışan profili incelendiğinde, Türkiye'deki çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin % 65 inin üniversite öğrencisi veya mezunu olduğu görülmektedir.¹⁴⁵

¹⁴⁵ <http://www.cagrimerkezleridernegi.net/uploads/dlfiles/CMD-Basin-Toplantisi-Sunumu.pdf>, 18.12.2009,s.11.

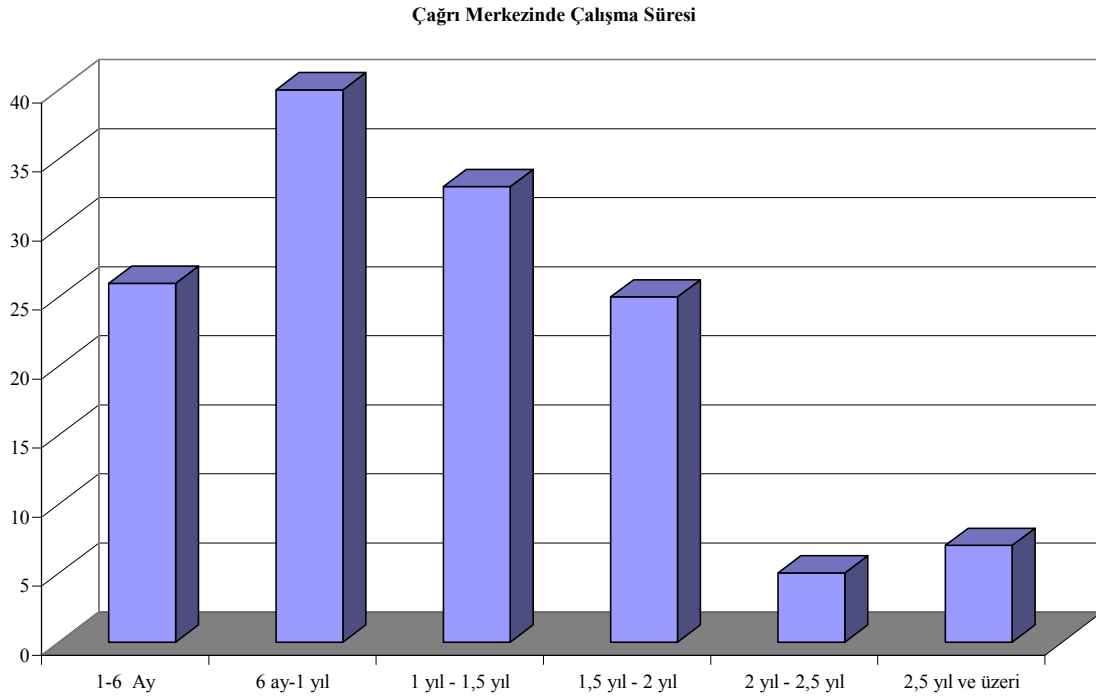


Grafik 4. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Tablo 6
Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi	N	%
1-6 Ay	26	19,1
6 ay-1 yıl	40	29,4
1 yıl - 1,5 yıl	33	24,3
1,5 yıl - 2 yıl	25	18,4
2 yıl - 2,5 yıl	5	3,7
2,5 yıl ve üzeri	7	5,1
Toplam	136	100,0

Araştırmaya katılanların 26'sı (%19,1) 1-6 ay; 40'ı (%29,4) 6 ay-1 yıl; 33'ü (%24,3) 1 yıl - 1,5 yıl; 25'i (%18,4) 1,5 yıl - 2 yıl; 5'i (%3,7) 2 yıl - 2,5 yıl; 7'si (%5,1) 2,5 yıl ve üzeri zamandır çağrı merkezinde çalışmaktadır.



Grafik 5. Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Man ve Öz'ün (2009) gerçekleştirdikleri çalışmada banka çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin emek süreçleri incelenip değerlendirilmiştir. Uygulanan anket çalışması sonucunda bankaların çağrı merkezlerindeki işlerin , çalışanlar için genelde sürekli iş niteliğinde olmadığı belirtilmiştir. İş süresi genelde en fazla üç yıl sürmektedir. Bunun nedeni üç yıldan sonra genelde bankaların bu çalışanlarını farklı pozisyonlara kaydırmalarıdır. Bir banka yetkilisi Milliyet Pazar'a (2006) verdiği mülakatta bunun nedenini şu şekilde açıklıyor:

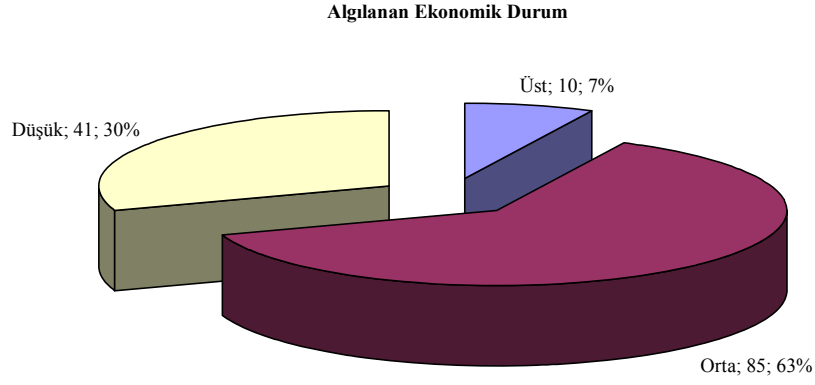
“Uzun süre telefon başında hizmet vermek ve bu statüde kalmak bence pek mümkün değil. İletişimden olağanüstü keyif almak gerekir. Bana göre bu görevde kalma süresi en fazla üç veya dört yıl. Ondan sonra ya liderliğe ya da başka bir kulvara geçilmeli. Çünkü zor ve stresli bir iş.” Nitekim araştırmamızda çalışanlar da genelde bu mesleği ya işsizlikten dolayı yaptıklarını ya da bir kariyer basamağı olarak düşündüklerini ifade etmektedirler. Ancak ikinci nokta üzerinde durulmaya değer önemdedir. Zira mülakata katılan bir çalışanın anlattıkları aslında bu noktanın tüm olumsuzluklara katlanma konusunda hayli bir tolerans ürettiğini anlaşılır kılmaktadır. Buna göre,aslında yapılan iş ne kadar stresli ve yoğun olursa olsun, sonuçta bu pozisyon geçici bir uğrak olarak düşünüldüğü için, bu olumsuzluklar üzerinde çok da durulmamaktadır. Hatta çalışanların kendi aralarındaki iletişim ile bu zamanı daha eğlenceli kıldıkları anlaşılmaktadır. Çağrı merkezlerinde çalışmanın zorluğunu ise “böyle bir işte sürekli çalışmayı ister miydiniz?” sorusuna, mülakat katılımcısının “kesinlikle hayır” cevabı anlatmaktadır. Dolayısıyla bu pozisyonun geçici olarak tasarlanması, işletmeler açısından son derece işlevsel olmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Fuat Man ve Cihan Selek Öz ”Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 2009/1(20), s.86

Tablo 7
Ekonomik Durumuna İlişkin Bulgular

Ekonomik Durum	N	%
Üst	10	7,4
Orta	85	62,5
Düşük	41	30,1
Toplam	136	100,0

Araştırmaya katılanların 10'u (%7,4) Üst; 85'i (%62,5) Orta; 41'i (%30,1) düşük ekonomik düzeydedir.



Grafik 6. Ekonomik Durumuna İlişkin Bulgular

B. İş Doyumuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde iş doyumu ve alt boyutlarının tanımsal bulguları ve iş doyumu ve alt boyutlarının demografik değişkenler ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 8
İş Doyumu Boyutlarına İlişkin Tanımsal Bulgular

	N	Ort	Ss	Minimum	Maksimum
İçsel Doyum	136	3,66	0,77	1,58	4,92
Dışsal Doyum	136	3,15	0,72	1,50	4,50
Genel Doyum	136	3,31	0,68	1,55	4,55

Araştırmaya katılanlar arasında genel iş doyumu ortalaması 3'ün üzerinde olduğu için genel olarak yüksek bulunmuştur.

Cinsiyete Göre İş Doyumunun İncelenmesi

Tablo 9
İş Doyumu Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımın İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t	p
İçsel Doyum	Erkek	56	3,70	0,87	0,48	0,629
	Kadın	80	3,63	0,69		
Dışsal Doyum	Erkek	56	3,23	0,78	1,07	0,288
	Kadın	80	3,10	0,67		
Genel Doyum	Erkek	56	3,36	0,76	0,71	0,481
	Kadın	80	3,28	0,62		

Araştırmada, Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin cinsiyet değişkenine göre iş doyumu, içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri farklılık göstermemektedir. ($p<0,05$).

H₂ :”Cinsiyet değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrulanmamıştır.

Oshagbemi (1997), unvanın iş doyumu üzerindeki etkisini incelemek üzere yaptığı araştırmasında cinsiyetin iş doyumu üzerinde tek başına etkili olmadığını belirtmiştir. Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumu ilişkisini incelediği, Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu değişkenin genel iş doyumu düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtir. Bilgiç, ayrıca medeni durumun da genel iş doyumu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Titus Oshagbemi, “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members”, **Journal of Managerial Psychology**, 12-7/8, (1997), s. 511-520.

Yapılan araştırmalarda cinsiyet farkları ile iş tatmini arasında belirgin bir fark bulunamamış. Bazı çalışmalarda kadın iş grenlerde daha yüksek iş doyumu görülmüştür, fakat bazı çalışmalarda bunun tam zıttı bulunmuştur. (Duman, 1997)

Yaş'a Göre İş Doyumunun İncelenmesi

Tablo 10

İş Doyumu Boyutlarının Yaş'a Göre Dağılımının İncelenmesi

	Yaş	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Doyum	19-21	45	3,77	0,64	1,25	0,290
	22-24	42	3,70	0,73		
	25-30	49	3,53	0,89		
Dışsal Doyum	19-21	45	3,26	0,61	1,77	0,175
	22-24	42	3,21	0,73		
	25-30	49	3,00	0,79		
Genel Doyum	19-21	45	3,42	0,57	1,80	0,169
	22-24	42	3,37	0,64		
	25-30	49	3,17	0,78		

Araştırmada, Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin yaş değişkenine göre iş doyumu, içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri farklılık göstermemektedir. ($p < 0,05$).

H₄ : "Yaş değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir." Hipotezi doğrulanmamıştır.

Brush, Moch ve Pooyan (1987), bireysel demografik değişkenler ve iş doyumu ilişkisini incelemek üzere, 21 farklı çalışmayı kullanarak yaptıkları meta analizler sonucunda, bu ilişkiyi düzenlemede örgüt yapısının (kamu/özel sektör ve hizmet/üretim sektörü) rolü olduğunu belirtirler. Araştırmacılar, yaş değişkeninin iş doyumu ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; yaşı sadece hizmet sektöründe iş doyumu ile çok önemli bir bağlantısının olmadığını söylemişlerdir.

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Atay, Fatma. “Endüstride Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, SBE, Mayıs 2006, s.79

Medeni Duruma Göre İş Doyumunun İncelenmesi

Tablo 11
İş Doyumu Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımın İncelenmesi

	Medeni	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Doyum	Evli	26	3,45	0,85	1,64	0,199
	Bekar	108	3,70	0,75		
	Boşanmış	2	4,17	0,00		
Dışsal Doyum	Evli	26	3,25	0,83	0,34	0,709
	Bekar	108	3,13	0,70		
	Boşanmış	2	3,25	0,00		
Genel Doyum	Evli	26	3,23	0,78	0,37	0,691
	Bekar	108	3,33	0,66		
	Boşanmış	2	3,60	0,00		

Araştırmada, Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin medeni durum değişkenine göre iş doyumu, içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri farklılık göstermemektedir. ($p < 0,05$).

H₃ «Medeni durum değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.» Hipotezi doğrulanmamıştır.

Medeni duruma göre iş doyumu açısından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır. Yapılmış olan diğer araştırmalarda da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Güler (1990) işçilerin iş doyumu, Karlıdağ, Ünal ve Yoloğlu (2000); Ekerbiçer, Çelik, Aral ve Buğdaycı (2001); Torun (1998); Musal, Ergin ve Elçi (1995) sağlık çalışanlarının iş doyumu ve tükenmişlikleri ile medeni durum arasında anlamlı fark saptamamıştır. Bu çalışmada da çağrı merkezi çalışanlarının medeni durumları ile iş doyumları arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Şanlı, s.93.

Eğitim Durumuna Göre İş Doyumunun İncelenmesi

Tablo 12
İş Doyumu Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımın İncelenmesi

	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Doyum	Lise Mezunu	44	4,01	0,48	11,19	0,000
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	56	3,65	0,69		
	Lisans ve üstü öğrencisi veya	36	3,25	0,96		
Dışsal Doyum	Lise Mezunu	44	3,48	0,63	8,72	0,000
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	56	3,09	0,59		
	Lisans ve üstü öğrencisi veya	36	2,86	0,85		
Genel Doyum	Lise Mezunu	44	3,64	0,50	11,16	0,000
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	56	3,28	0,56		
	Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	36	2,97	0,85		

Araştırmada, Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin eğitim durumu değişkenine göre iş doyumu, içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri farklılık göstermektedir. ($p<0,05$).

H₅ :”Eğitim durumu değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 13
İş Doyumu Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Post Hoc Testi

Bağımlı	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama	p
İçsel Doyum	Lise Mezunu	Önlisans mezunu veya öğrencisi	0,361	0,036
		Lisans ve üstü öğrencisi veya	0,761	0,000
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	Lise Mezunu	-0,361	0,036
		Lisans ve üstü öğrencisi veya	0,400	0,027
	Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	Lise Mezunu	-0,761	0,000
		Önlisans mezunu veya öğrencisi	-0,400	0,027
Dışsal Doyum	Lise Mezunu	Önlisans mezunu veya öğrencisi	0,393	0,013
		Lisans ve üstü öğrencisi veya	0,622	0,000
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	Lise Mezunu	-0,393	0,013
		Lisans ve üstü öğrencisi veya	0,229	0,259
	Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	Lise Mezunu	-0,622	0,000
		Önlisans mezunu veya öğrencisi	-0,229	0,259
Genel Doyum	Lise Mezunu	Önlisans mezunu veya öğrencisi	0,361	0,015
		Lisans ve üstü öğrencisi veya	0,668	0,000
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	Lise Mezunu	-0,361	0,015
		Lisans ve üstü öğrencisi veya	0,307	0,064
	Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	Lise Mezunu	-0,668	0,000
		Önlisans mezunu veya öğrencisi	-0,307	0,064

Lise mezunu olanların içsel doyumu, Önlisans, Lisans ve Lisansüstü öğrencisi veya mezunu olanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$). Lisansüstü öğrencisi veya mezunu olanların içsel doyumu, Lisans öğrencisi veya mezunu olanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). Lise mezunlarının içsel doyumu daha fazladır. Lisansüstü mezunlarının içsel doyumu daha azdır. Lise mezunu olanların dışsal doyumu, Önlisans, Lisans ve Lisansüstü öğrencisi veya mezunu olanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$). Lise mezunu olanların genel iş doyumu, Önlisans, Lisans ve

Lisansüstü öğrencisi veya mezunu olanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$).

Burris (1983), öğrenim düzeyi ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris'e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumsuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir. Burris, bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söyler.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Atay, s.84.

i. Çalışma Süresine Göre İş Doyumunun İncelenmesi

Tablo 14
İş Doyumu Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Dağılımın İncelenmesi

	Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Doyum	1-6 Ay	26	3,74	0,44	2,68	0,035
	6 ay-1 yıl	40	3,79	0,71		
	1 yıl - 1,5 yıl	33	3,82	0,73		
	1,5 yıl - 2 yıl	25	3,39	0,90		
	2 yıl ve üzeri	12	3,19	1,07		
Dışsal Doyum	1-6 Ay	26	3,35	0,53	5,10	0,001
	6 ay-1 yıl	40	3,37	0,70		
	1 yıl - 1,5 yıl	33	3,20	0,64		
	1,5 yıl - 2 yıl	25	2,78	0,73		
	2 yıl ve üzeri	12	2,66	0,86		
Genel Doyum	1-6 Ay	26	3,44	0,44	4,00	0,004
	6 ay-1 yıl	40	3,48	0,64		
	1 yıl - 1,5 yıl	33	3,42	0,63		
	1,5 yıl - 2 yıl	25	3,01	0,73		
	2 yıl ve üzeri	12	2,84	0,91		

Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine göre iş doyumu, içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri farklılık göstermektedir. ($p<0,05$). Ortalama iş doyum düzeyleri incelendiğinde çağrı merkezinde çalışma süresi arttıkça, iş doyumu azalmaktadır.

H₁ “Çalışma Süresi değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 15
İş Doyumu Boyutlarının Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine Göre Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi	(J) Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	p
İçsel Doyum	1-6 Ay	6 ay-1 yıl	-0,052	0,782
		1 yıl - 1,5 yıl	-0,081	0,681
		1,5 yıl - 2 yıl	0,344	0,104
		2 yıl ve üzeri	0,543	0,040
	6 ay-1 yıl	1-6 Ay	0,052	0,782
		1 yıl - 1,5 yıl	-0,029	0,871
		1,5 yıl - 2 yıl	0,396	0,040
		2 yıl ve üzeri	0,595	0,017
	1 yıl - 1,5 yıl	1-6 Ay	0,081	0,681
		6 ay-1 yıl	0,029	0,871
		1,5 yıl - 2 yıl	0,425	0,035
		2 yıl ve üzeri	0,624	0,015
	1,5 yıl - 2 yıl	1-6 Ay	-0,344	0,104
		6 ay-1 yıl	-0,396	0,040
		1 yıl - 1,5 yıl	-0,425	0,035
		2 yıl ve üzeri	0,199	0,452
	2 yıl ve üzeri	1-6 Ay	-0,543	0,040
		6 ay-1 yıl	-0,595	0,017
		1 yıl - 1,5 yıl	-0,624	0,015
		1,5 yıl - 2 yıl	-0,199	0,452
Dışsal Doyum	1-6 Ay	6 ay-1 yıl	-0,026	0,881
		1 yıl - 1,5 yıl	0,145	0,416
		1,5 yıl - 2 yıl	0,566	0,003
		2 yıl ve üzeri	0,690	0,004
	6 ay-1 yıl	1-6 Ay	0,026	0,881

		1 yıl - 1,5 yıl	0,171	0,286
		1,5 yıl - 2 yıl	0,592	0,001
		2 yıl ve üzeri	0,716	0,002
	1 yıl - 1,5 yıl	1-6 Ay	-0,145	0,416
		6 ay-1 yıl	-0,171	0,286
		1,5 yıl - 2 yıl	0,421	0,021
		2 yıl ve üzeri	0,545	0,019
	1,5 yıl - 2 yıl	1-6 Ay	-0,566	0,003
		6 ay-1 yıl	-0,592	0,001
		1 yıl - 1,5 yıl	-0,421	0,021
		2 yıl ve üzeri	0,124	0,605
	2 yıl ve üzeri	1-6 Ay	-0,690	0,004
		6 ay-1 yıl	-0,716	0,002
		1 yıl - 1,5 yıl	-0,545	0,019
		1,5 yıl - 2 yıl	-0,124	0,605
Genel Doyum	1-6 Ay	6 ay-1 yıl	-0,040	0,809
		1 yıl - 1,5 yıl	0,018	0,915
		1,5 yıl - 2 yıl	0,423	0,022
		2 yıl ve üzeri	0,599	0,009
	6 ay-1 yıl	1-6 Ay	0,040	0,809
		1 yıl - 1,5 yıl	0,058	0,705
		1,5 yıl - 2 yıl	0,462	0,006
		2 yıl ve üzeri	0,639	0,003
	1 yıl - 1,5 yıl	1-6 Ay	-0,018	0,915
		6 ay-1 yıl	-0,058	0,705
		1,5 yıl - 2 yıl	0,404	0,021
		2 yıl ve üzeri	0,581	0,009
	1,5 yıl - 2 yıl	1-6 Ay	-0,423	0,022
		6 ay-1 yıl	-0,462	0,006
		1 yıl - 1,5 yıl	-0,404	0,021

		2 yıl ve üzeri	0,177	0,441
		1-6 Ay	-0,599	0,009
		6 ay-1 yıl	-0,639	0,003
	2 yıl ve üzeri	1 yıl - 1,5 yıl	-0,581	0,009
		1,5 yıl - 2 yıl	-0,177	0,441

2 yıldan fazla zamandır çağrı merkezinde çalışanların içsel doyumu, 1-6 ay; 6 ay- 1 yıl ve 1-1,5 yıldır çağrı merkezinde çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). 1,5-2 yıldır çağrı merkezinde çalışanların içsel doyumu, 6 ay- 1 yıl ve 1-1,5 yıldır çağrı merkezinde çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). 2 yıldan fazla zamandır çağrı merkezinde çalışanların dışsal doyumu, 1-6 ay; 6 ay- 1 yıl ve 1-1,5 yıldır çağrı merkezinde çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). 1,5-2 yıldır çağrı merkezinde çalışanların dışsal doyumu, 1-6 ay; 6 ay- 1 yıl ve 1-1,5 yıldır çağrı merkezinde çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). 2 yıldan fazla zamandır çağrı merkezinde çalışanların genel iş doyumu, 1-6 ay; 6 ay- 1 yıl ve 1-1,5 yıldır çağrı merkezinde çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). 1,5-2 yıldır çağrı merkezinde çalışanların genel iş doyumu, 1-6 ay; 6 ay- 1 yıl ve 1-1,5 yıldır çağrı merkezinde çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$).

Algılanan Ekonomik Düzeye Göre İş Doyumunun İncelenmesi

Tablo 16
İş Doyumu Boyutlarının Algılanan Ekonomik Düzeye Göre Dağılımın İncelenmesi

	Algılanan ekonomik düzey	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Doyum	Üst	10	3,93	0,37	2,24	0,110
	Orta	85	3,72	0,74		
	Düşük	41	3,47	0,86		
Dışsal Doyum	Üst	10	3,46	0,52	3,00	0,053
	Orta	85	3,22	0,67		
	Düşük	41	2,95	0,82		
Genel Doyum	Üst	10	3,56	0,42	2,75	0,067
	Orta	85	3,38	0,65		
	Düşük	41	3,12	0,75		

Ekonomik Düzeye Göre göre iş doyumu, içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri farklılık göstermemektedir. ($p < 0,05$).

H₆: “Algılanan ekonomik düzey değişkenine göre iş doyumu düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrulanmamıştır.

C. Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde Tükenmişlik Düzeyi ve alt boyutlarının tanımsal bulguları ve Tükenmişlik Düzeyi ve alt boyutlarının demografik değişkenler ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 17
Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarına İlişkin Tanımsal Bulgular

<i>Tükenmişlik Düzeyleri Puanlamaları</i>						
	Yüksek		Orta		Düşük	
	n	%	n	%	n	%
Duygusal Tükenme	23	16,9	37	27,2	76	55,9
Duyarsızlaşma	18	13,2	55	40,4	63	46,3
Kişisel Başarı	136	100,0				

Araştırmaya katılanlar 23'ünün (%16,9) duygusal tükenmesi yüksek; 37'sinin (%27,2) duygusal tükenmesi orta; 76'sının (%55,9) duygusal tükenmesi düşük düzeydedir. 18'inin (%13,2) duyarsızlaşması yüksek; 55'inin (%40,4) duyarsızlaşması orta, 63'ünün (%46,3) duyarsızlaşması düşük düzeydedir. Araştırmaya katılanlar tümünün kişisel başarı düzeyi yüksektir.

Çiper'in (2006) çağrı merkezlerinde tükenmişlik sendromunun hizmet kalitesine etkisini incelediği araştırmasında Araştırma sonucunda, Maslach tükenmişlik ölçeği ile çağrı merkezinde çalışan katılımcının tükenme durumları analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan her 3 boyut için de tükenmişlik durumu incelenmiştir. Tükenmişlik puanları incelendiğinde, duygusal tükenme boyutunda 26.2, duyarsızlaşma boyutunda 11.3, kişisel başarı noksanlığı boyutunda 31.3 puan olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında tükenmişlikleri yüksek seviyelerde bulunmuştur. Kişisel başarı noksanlığı puanı yüksek çıktığı için bu boyutta tükenmişlik yaşanmadığı görülmüştür.

Cinsiyete Göre Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi

Tablo 18
Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımın İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Erkek	56	16,20	7,33	-1,60	0,111
	Kadın	80	18,28	7,51		
Kişisel Başarı	Erkek	56	11,91	6,64	0,88	0,382
	Kadın	80	11,01	5,27		
Duyarsızlaşma	Erkek	56	7,48	4,47	-0,62	0,537
	Kadın	80	7,93	3,83		
Tükenmişlik	Erkek	56	35,59	15,33	-0,64	0,525
	Kadın	80	37,21	14,12		

Araştırmada, cinsiyete göre Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı ve Duyarsızlaşma farklılık göstermemektedir. ($p < 0,05$).

H₈: “Cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrulanmamaktadır.

Maslach, Schaufeli ve Leiter’e göre tükenmişlikte cinsiyet değişkeni için kesin ifadelerde bulunmak çok zordur. Bazı araştırmalarda kadınların tükenmişlik düzeyleri daha yüksek bulunurken, bazılarında ise erkekler daha yatkın görünmektedir.¹⁵¹

¹⁵¹ Maslach, C.; Schaufeli, W.B.; Leiter, M. P.; “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, vol.52,s.1

Yaş a Gö re Tü kenmiş lik Düzeyinin İncelenmesi

Tablo 19
Tü kenmiş lik Düzeyi Boyutlarının Yaş a Gö re Dağı lım ın İncelenmesi

	Yaş	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tü kenme	19-21	45	14,98	6,46	3,73	0,027
	22-24	42	18,55	6,96		
	25-30	49	18,69	8,33		
Kiş isel Baş arı	19-21	45	11,31	4,96	1,53	0,220
	22-24	42	10,26	5,11		
	25-30	49	12,41	7,05		
Duyarsızlaş ma	19-21	45	7,20	2,60	0,60	0,548
	22-24	42	8,10	4,61		
	25-30	49	7,94	4,73		
Tü kenmiş lik	19-21	45	33,49	9,70	1,73	0,181
	22-24	42	36,90	13,84		
	25-30	49	39,04	18,28		

Yaş a gö re Tü kenmiş lik, Kiş isel Baş arı ve Duyarsızlaş ma farklılık göstermemektedir. ($p < 0,05$).

H₁₀: “Yaş değ işkenine gö re tü kenmiş lik düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi duygusal tü kenme alt boyutu için doç rulanmaktadır.

Tablo 20
Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Yaşa Göre Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	p
Duygusal Tükenme	19-21	22-24	-3,570	0,064
		25-30	-3,716	0,041
	22-24	19-21	3,570	0,064
		25-30	-0,146	0,995
	25-30	19-21	3,716	0,041
		22-24	0,146	0,995

25-30 yaş grubunun duygusal tükenmesi, 19-21 yaş grubuna göre yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$).

Medeni Duruma Göre Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi

Tablo 21
Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Medeni Duruma Göre Dağılımın İncelenmesi

	Medeni Durum	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	Evli	26	18,62	7,04	1,34	0,264
	Bekar	108	17,27	7,59		
	Boşanmış	2	10,00	0,00		
Kişisel Başarı	Evli	26	15,62	5,22	12,91	0,000
	Bekar	108	10,56	5,48		
	Boşanmış	2	1,00	0,00		
Duyarsızlaşma	Evli	26	9,08	4,37	5,39	0,006
	Bekar	108	7,56	3,89		
	Boşanmış	2	0,00	0,00		
Tükenmişlik	Evli	26	43,31	14,17	6,72	0,002
	Bekar	108	35,39	14,05		
	Boşanmış	2	11,00	0,00		

Medeni duruma göre Duygusal Tükenme Düzeyi farklılık göstermemektedir. ($p < 0,05$). Medeni duruma göre Genel Tükenmişlik, Kişisel Başarı ve Duyarsızlaşma Düzeyi farklılık göstermektedir. ($p < 0,05$).

H₉ :“Medeni durum değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi genel tükenmişlik ve iki alt boyutunda doğrulanmakla birlikte, duygusal tükenme alt boyutunda doğrulanmamaktadır.

Tablo 22
Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Medeni Duruma Göre Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Medeni Durum	(J) Medeni Durum	Ortalama Fark (I-J)	p
Kişisel Başarı	Evli	Bekar	5,060	0,000
		Boşanmış	14,615	0,001
	Bekar	Evli	-5,060	0,000
		Boşanmış	9,556	0,038
	Boşanmış	Evli	-14,615	0,001
		Bekar	-9,556	0,038
Duyarsızlaşma	Evli	Bekar	1,512	0,193
		Boşanmış	9,077	0,006
	Bekar	Evli	-1,512	0,193
		Boşanmış	7,565	0,023
	Boşanmış	Evli	-9,077	0,006
		Bekar	-7,565	0,023
Tükenmişlik	Evli	Bekar	7,919	0,029
		Boşanmış	32,308	0,006
	Bekar	Evli	-7,919	0,029
		Boşanmış	24,389	0,042
	Boşanmış	Evli	-32,308	0,006
		Bekar	-24,389	0,042

Boşanmış olanların kişisel başarısı, evli ve bekar olanlara göre yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$). Evli olanların kişisel başarısı, bekar olanlara göre yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$). Boşanmış olanların duyarsızlaşması, evli ve bekar olanlara göre yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$). Boşanmış olanların tükenmişlik düzeyi, evli ve bekar olanlara göre yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$). Evli olanların tükenmişlik düzeyi, bekar olanlara göre yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$)

Eğitim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi

Tablo 23
Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımın İncelenmesi

	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	Lise Mezunu	44	13,02	4,83	13,34	0,000
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	56	19,32	6,84		
	Lisans ve üstü öğrencisi veya	36	19,83	8,81		
Kişisel Başarı	Lise Mezunu	44	10,18	4,19	3,79	0,025
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	56	10,91	5,33		
	Lisans ve üstü öğrencisi veya	36	13,58	7,70		
Duyarsızlaşma	Lise Mezunu	44	6,55	2,89	3,31	0,039
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	56	8,00	4,24		
	Lisans ve üstü öğrencisi veya	36	8,81	4,80		
Tükenmişlik	Lise Mezunu	44	29,75	8,61	8,77	0,000
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	56	38,23	12,63		
	Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	36	42,22	19,61		

Eğitim durumuna göre Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı ve Duyarsızlaşma düzeyleri farklılık göstermektedir. ($p<0,05$).

H_{11} “Eğitim durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 24
Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Fark (I-J)	p
Duygusal Tükenme	Lise Mezunu	Önlisans mezunu veya öğrencisi	-6,299	0,000
		Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	-6,811	0,000
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	Lise Mezunu	6,299	0,000
		Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	-0,512	0,935
	Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	Lise Mezunu	6,811	0,000
		Önlisans mezunu veya öğrencisi	0,512	0,935
Kişisel Başarı	Lise Mezunu	Önlisans mezunu veya öğrencisi	-0,729	0,804
		Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	-3,402	0,025
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	Lise Mezunu	0,729	0,804
		Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	-2,673	0,079
	Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	Lise Mezunu	3,402	0,025
		Önlisans mezunu veya öğrencisi	2,673	0,079
Duyarsızlaşma	Lise Mezunu	Önlisans mezunu veya öğrencisi	-1,455	0,176
		Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	-2,260	0,036
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	Lise Mezunu	1,455	0,176
		Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	-0,806	0,618
	Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	Lise Mezunu	2,260	0,036
		Önlisans mezunu veya öğrencisi	0,806	0,618
Tükenmişlik	Lise Mezunu	Önlisans mezunu veya öğrencisi	-8,482	0,008
		Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	-12,472	0,000
	Önlisans mezunu veya öğrencisi	Lise Mezunu	8,482	0,008
		Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	-3,990	0,370
	Lisans ve üstü öğrencisi veya mezunu	Lise Mezunu	12,472	0,000
		Önlisans mezunu veya öğrencisi	3,990	0,370

Lise mezunu olanların duygusal tükenme düzeyi, Önlisans, Lisans ve Lisansüstü öğrencisi veya mezunu olanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). Lise mezunu olanların kişisel başarı düzeyi, Lisans ve Lisansüstü öğrencisi veya mezunu olanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). Lise mezunu olanların duygusal duyarsızlaşma düzeyi, Lisans ve Lisansüstü öğrencisi veya mezunu olanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). Lise mezunu olanların tükenmişlik düzeyi, Önlisans, Lisans ve Lisansüstü öğrencisi veya mezunu olanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$).

Daha fazla eğitim alan kişilerin hayatta yapmak istedikleri ve beklentileri daha fazladır. Fazla idealist ve büyük amaçlara sahip olabilirler. Bunla birlikte isteki rolleri için hazır değildirler. Gerçeklik ve idealleri arasındaki bu çatısma hayal kırıklığı ve tükenmişlikle sonuçlanabilir.¹⁵²

Tükenmişlikle ilgili araştırmalar, öğrenim düzeyi değişkeni açısından değerlendirildiğinde farklı sonuçlarla karşılaşmaktadır. Genel olarak, öğrenim düzeyi arttıkça tükenmişliğin daha fazla yaşandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Dursun (2000) öğretmenlerin tükenmişliklerini incelediğinde eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin daha fazla yaşandığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Peker (2002)'de çalışmasında öğretmenlerin öğrenim düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyleri anlamlı şekilde arttığını belirtmiştir. Izgar (2000) da öğrenim düzeyi ile tükenmişliğin duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulmuştur.¹⁵³

Eğitim arttıkça bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması da bir stres kaynağı olarak görülebilir.

¹⁵² Dolu s.12-13

¹⁵³ Çiper,s.45

Çalışma Süresine Göre Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi

Tablo 25
Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Dağılımın İncelenmesi

	Çağrı Merkezinde	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	1-6 Ay	26	15,50	7,11	2,58	0,040
	6 ay-1 yıl	40	16,48	4,91		
	1 yıl - 1,5 yıl	33	16,61	7,81		
	1,5 yıl - 2 yıl	25	19,76	8,95		
	2 yıl ve üzeri	12	22,08	9,16		
Kişisel Başarı	1-6 Ay	26	13,31	4,48	2,65	0,036
	6 ay-1 yıl	40	10,58	4,89		
	1 yıl - 1,5 yıl	33	10,76	5,86		
	1,5 yıl - 2 yıl	25	9,80	6,17		
	2 yıl ve üzeri	12	14,92	8,80		
Duyarsızlaşma	1-6 Ay	26	7,23	2,82	1,76	0,141
	6 ay-1 yıl	40	7,13	3,70		
	1 yıl - 1,5 yıl	33	7,55	3,78		
	1,5 yıl - 2 yıl	25	8,24	5,45		
	2 yıl ve üzeri	12	10,42	4,72		
Tükenmişlik	1-6 Ay	26	36,04	11,33	2,16	0,077
	6 ay-1 yıl	40	34,18	11,20		
	1 yıl - 1,5 yıl	33	34,91	13,15		
	1,5 yıl - 2 yıl	25	37,80	18,52		
	2 yıl ve üzeri	12	47,42	21,58		

Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine göre Tükenmişlik Düzeyi, duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyleri farklılık göstermektedir. ($p<0,05$). Ortalama duygusal tükenme düzeyleri incelendiğinde çağrı merkezinde çalışma süresi arttıkça, duygusal tükenme artmaktadır.

H₇ “Çalışma Süresi değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 26
Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Çağrı Merkezinde Çalışma Süresine Göre
Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi	(J) Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	p
Duygusal Tükenme	1-6 Ay	6 ay-1 yıl	-0,975	0,598
		1 yıl - 1,5 yıl	-1,106	0,565
		1,5 yıl - 2 yıl	-4,260	0,040
		2 yıl ve üzeri	-6,583	0,011
	6 ay-1 yıl	1-6 Ay	0,975	0,598
		1 yıl - 1,5 yıl	-0,131	0,939
		1,5 yıl - 2 yıl	-3,285	0,080
		2 yıl ve üzeri	-5,608	0,021
	1 yıl - 1,5 yıl	1-6 Ay	1,106	0,565
		6 ay-1 yıl	0,131	0,939
		1,5 yıl - 2 yıl	-3,154	0,106
		2 yıl ve üzeri	-5,477	0,028
	1,5 yıl - 2 yıl	1-6 Ay	4,260	0,040
		6 ay-1 yıl	3,285	0,080
		1 yıl - 1,5 yıl	3,154	0,106
		2 yıl ve üzeri	-2,323	0,367
	2 yıl ve üzeri	1-6 Ay	6,583	0,011
		6 ay-1 yıl	5,608	0,021
		1 yıl - 1,5 yıl	5,477	0,028
		1,5 yıl - 2 yıl	2,323	0,367
Kişisel Başarı	1-6 Ay	6 ay-1 yıl	2,733	0,060
		1 yıl - 1,5 yıl	2,550	0,092
		1,5 yıl - 2 yıl	3,508	0,031
		2 yıl ve üzeri	-1,609	0,422
	6 ay-1 yıl	1-6 Ay	-2,733	0,060

		1 yıl - 1,5 yıl	-0,183	0,892
		1,5 yıl - 2 yıl	0,775	0,597
		2 yıl ve üzeri	-4,342	0,023
	1 yıl - 1,5 yıl	1-6 Ay	-2,550	0,092
		6 ay-1 yıl	0,183	0,892
		1,5 yıl - 2 yıl	0,958	0,529
		2 yıl ve üzeri	-4,159	0,033
	1,5 yıl - 2 yıl	1-6 Ay	-3,508	0,031
		6 ay-1 yıl	-0,775	0,597
		1 yıl - 1,5 yıl	-0,958	0,529
		2 yıl ve üzeri	-5,117	0,012
	2 yıl ve üzeri	1-6 Ay	1,609	0,422
		6 ay-1 yıl	4,342	0,023
		1 yıl - 1,5 yıl	4,159	0,033
		1,5 yıl - 2 yıl	5,117	0,012

2 yıldan fazla zamandır çağrı merkezinde çalışanların duygusal tükenme düzeyi, 1-6 ay; 6 ay- 1 yıl ve 1-1,5 yıldır çağrı merkezinde çalışanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$). 1,5-2 yıldır çağrı merkezinde çalışanların duygusal tükenme düzeyi, 1-6 aydır çağrı merkezinde çalışanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$). 2 yıldan fazla zamandır çağrı merkezinde çalışanların kişisel başarı düzeyi, 6 ay- 1 yıl, 1 yıl – 1,5 yıl ve 1,5 yıl-2 yıldır çağrı merkezinde çalışanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). 1,5-2 yıldır çağrı merkezinde çalışanların kişisel başarı düzeyi, 1-6 aydır çağrı merkezinde çalışanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$).

Yapılan araştırmalarda meslekte geçirilen süre değişkeni dikkate alındığında ise yine farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Demir (1995) çalışmasında, 14 yıl ve daha fazla çalışanların daha az tükendiği gözlemlenmiştir. Izgar (2001)'ın araştırmasında, mesleki kıdem arttıkça tükenmişlik düzeyinin düştüğü sonuçlarına ulaşılmaktadır. Dursun (2000)

yaptığı araştırmada öğretmenlerin tükenmişliğini incelemiş ve hizmet süresi arttıkça tükenmişliğin daha fazla yaşandığını bulmuştur.

Algılanan Ekonomik Düzeye Göre Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi

Tablo 27 Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Algılanan Ekonomik Düzeye Göre Dağılımın İncelenmesi

	Algılanan Ekonomik Düzey	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	Üst	10	10,10	4,86	5,74	0,004
	Orta	85	17,71	6,98		
	Düşük	41	18,61	8,15		
Kişisel Başarı	Üst	10	9,20	5,69	2,72	0,070
	Orta	85	10,85	5,27		
	Düşük	41	13,02	6,79		
Duyarsızlaşma	Üst	10	6,50	1,90	1,32	0,271
	Orta	85	7,52	4,03		
	Düşük	41	8,51	4,54		
Tükenmişlik	Üst	10	25,80	11,55	4,19	0,017
	Orta	85	36,07	13,62		
	Düşük	41	40,15	16,04		

Ekonomik Düzeye Göre tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı ve Duyarsızlaşma düzeyleri farklılık göstermektedir. ($p<0,05$).

H₁₂ “Algılanan ekonomik düzey değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir.” Hipotezi, algılanan ekonomik düzeylere göre tükenme düzeyi farklılık gösterdiğinden doğrulanmaktadır.

Tablo 28

Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarının Algılanan Ekonomik Düzeye Göre Post Hoc Testi

Bağımlı Değişken	(I) Ekonomik Durum	(J) Ekonomik Durum	Ortalama Fark (I-J)	p
Duygusal Tükenme	Üst	Orta	-7,606	0,002
		Düşük	-8,510	0,001
	Orta	Üst	7,606	0,002
		Düşük	-0,904	0,512
	Düşük	Üst	8,510	0,001
		Orta	0,904	0,512
Kişisel Başarı	Üst	Orta	-1,647	0,397
		Düşük	-3,824	0,063
	Orta	Üst	1,647	0,397
		Düşük	-2,177	0,050
	Düşük	Üst	3,824	0,063
		Orta	2,177	0,050
Tükenmişlik	Üst	Orta	-10,271	0,033
		Düşük	-14,346	0,005
	Orta	Üst	10,271	0,033
		Düşük	-4,076	0,135
	Düşük	Üst	14,346	0,005
		Orta	4,076	0,135

Ekonomik düzeyi üst düzey olanların duygusal tükenme düzeyi, ekonomik düzeyi orta ve düşük olanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$). Ekonomik düzeyi düşük düzey olanların kişisel başarı düzeyi, ekonomik düzeyi orta olanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. ($p<0,05$). Ekonomik düzeyi üst düzey olanların tükenmişlik düzeyi, ekonomik düzeyi orta ve düşük olanlardan anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0,05$).

D. Tükenmişlik Düzeyleri ile İş Doyumunun İlişkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik düzeyleri ve alt boyutları ile iş doyumunu ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 29 Tükenmişlik Düzeyi Alt Boyutları ile İş Doyumu Alt Boyutlarının Korelasyonu

	İçsel Doyum		Dışsal Doyum		Genel İş Doyum	
Duygusal Tükenme	-0,705	0,000	-0,714	0,000	-0,734	0,000
Kişisel Başarı	-0,490	0,000	-0,238	0,005	-0,408	0,000
Duyarsızlaşma	-0,657	0,000	-0,600	0,000	-0,661	0,000
Tükenmişlik	-0,743	0,000	-0,630	0,000	-0,726	0,000

Duygusal tükenme ile içsel doyum arasında %70,5 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Kişisel Başarı ile içsel doyum arasında %49 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Duyarsızlaşma ile içsel doyum arasında %65,7 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Tükenmişlik ile içsel doyum arasında %74,3 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Duygusal tükenme ile dışsal doyum arasında %71,4 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Kişisel Başarı ile dışsal doyum arasında %23,8 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Duyarsızlaşma ile dışsal doyum arasında %60 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Tükenmişlik ile dışsal doyum arasında %63 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Duygusal tükenme ile genel iş doyumunu arasında %73,4 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Kişisel Başarı ile genel iş doyumunu arasında %40,8 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Duyarsızlaşma ile genel iş doyumunu arasında %66,1 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$). Tükenmişlik ile genel iş doyumunu arasında %72,6 düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.($p<0,05$)

Böylelikle araştırmada, H_{14} : “Tükenmişlik düzeyi yükselirken iş doyumunu düzeyleri düşüş gösterir.” hipotezi doğrulanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması ile rutin ve stresli çalışma koşuluna sahip olan çağrı merkezlerinde iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmıştır. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin, iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesinin gerekliliğinden yola çıkarak bu araştırma belirli sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Çağrı merkezlerinde çalışan 136 müşteri temsilcisinin kişisel bilgi formu ve envanterlere (Minnesota İş Doyumu Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Envanteri) verdikleri tam ve eksiksiz cevaplar araştırma sonuçlarını oluşturmuşlardır.

a. İş Doyumu Düzeyine İlişkin Araştırma Sonuçları ve Yorumlar

Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin genel iş doyum düzeyleri yüksek bulunmuştur. Ancak bazı demografik değişkenlere göre içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeylerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Müşteri temsilcilerinin, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre içsel, dışsal ve genel iş doyumu düzeylerinde farklılık gösterdikleri belirlenmiştir. Lise mezunlarının içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri, üniversite öğrenimini gerçekleştiren veya mezun olan müşteri temsilcilerinden daha yüksek bulunmuştur. Çalışma süresi değişkenine göre de içsel, dışsal ve genel iş doyumu düzeylerinde anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Çalışma süresi arttıkça iş doyumu düzeyi düşmektedir.

Çağrı merkezinde iş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalarda(Keser,2006), eğitim düzeyi üniversite mezunu olan gruplarda iş doyumu düzeyinin düşük olduğu görülmüştür. Çağrı merkezinde yapılan işin eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanı tatmin etmemesi,kariyer beklentilerinin artması ve beklentilerinin sonuçsuz kalması ile görevine devam etmesi kişide iş doyumsuzluğuna sebep olabilmektedir.

Literatürde yapılmış araştırmalar incelendiğinde, eğitim durumu yükseldikçe iş doyumunun da yükseldiğine yönelik bulgular ortaya çıkmıştır. Ancak çağrı merkezi çalışma koşulları incelendiğinde yapılan standart ve rutin iş, çalışma süresi ilerledikçe eğitim düzeyi yüksek olan çalışana kendi potansiyel ve donanımlarını kullanacak fırsat yaratmaması bakımından iş doyumunun eğitim durumu daha düşük düzeyde olan çalışanlara göre nispeten düşük bulunması sözkonusudur. Bu durum aynı zamanda 1,5 -2 ve 2 yıldan fazla süredir çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcilerinin içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri anlamlı düzeyde düşük bulunması durumunda da kendisini göstermektedir.

Müşteri temsilcilerinin, cinsiyet, yaş, medeni durum ve algılanan ekonomik düzey değişkenlerine göre içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeylerinde önemli bir farklılık görülmediği belirlenmiştir.

b. Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Araştırma Sonuçları ve Yorumlar

Tükenmişlik ile ilgili bulguları özetlemek gerekirse, müşteri temsilcilerinin yaş değişkenlerine göre kişisel başarı ve duyarsızlaşma düzeylerinde önemli bir farklılık görülmediği belirlenmiştir. Duygusal tükenme ise, 25-30 yaş arasındaki müşteri temsilcilerinde, 19-21 yaş grubuna göre yüksek bulunmuştur.

Duygusal tükenme, kişinin yaptığı iş nedeniyle emosyonel olarak kendini aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir.

Bireyin müşteri ile gerçekleşen telefon görüşmesinde sürekli davranış ve konuşmasına dikkat etme zorunluluğu, nazik ve ılımlı davranış gösterme zorunluluğu, bireyi duygusal iş yapmaya zorlamakta ve bu yönüyle baskı altına almaktadır. Avustralya’da yapılan bir çalışma sonucunda çalışanların % 21’i 1 saat içerisinde çeşitli kereler duygusal yıpranmayla karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedirler.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Keser,s.106.

Müşteri temsilcilerinin cinsiyet değişkenlerine göre genel tükenmişlik ile duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarında önemli bir farklılık görülmediği belirlenmiştir.

Çağrı merkezi çalışmaları, aşırı iş bölümü özelliği, düşük vasıf gerektirmesi, basit iş olması ve sınırlı iş talebine uygun olması gibi özellikleri ile Taylorizm'e benzetilmektedir.¹⁵⁵ Lise mezunlarının tükenmişlik düzeyi, daha yüksek eğitim almış müşteri temsilcilerinden düşük bulunmuştur. Bu sonuç, daha yüksek eğitim almış müşteri temsilcilerinin çağrı merkezinin rutin ve stresli çalışma ortamında kendi mesleki bilgi ve becerilerini kullanamamalarının bir sonucu olarak görülebilir. Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri, bulundukları pozisyonu ve yaptıkları işleri geçici bir iş ve bir basamak olarak görebilmektedirler.

Çalışma süreleri incelendiğinde ise, çalışma süresi arttıkça tükenmenin her boyutunda anlamlı düzeyde yükseliş ile karşılaşılmıştır. Kısaca, çağrı merkezinde çalışma süresi arttıkça, tükenmişlik düzeyi de yükselmektedir. Mesai saatleri içerisinde, kullanılan kontrol sistemleri ile sürekli ve yoğun bir çağrı trafiğinde, müşteri memnuniyetini belirlenmiş çağrı sürelerinde sağlamaya çalışmak, bu işin rutin olarak devam etmesi çalışma süresi uzadıkça, tükenmişliğin artmasına neden olmaktadır.

Algılanan ekonomik düzey incelendiğinde ise, ekonomik seviye düştükçe tükenmişlik düzeyinin de arttığı gözlemlenmiştir. Ekonomik düzeyi düşük çalışanların, maddi zorunluluklar nedeniyle istedikleri zaman iş bırakamayacakları bu nedenle üst düzeyde tükenmişlik yaşasalar dahi mecbur oldukları için çalışmaya devam ettikleri düşünülebilir.

¹⁵⁵ Grebner Simone ve diğ. "Working conditions, well-being, and job related attitudes among call center agents", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol:12, no:4, pp.341-365.

c. Tükenmişlik Düzeyi ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmada, çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri arasında tükenmişlik ile iş doyumu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş doyumu düzeyi düştükçe, tükenmişlik düzeyi ve alt boyutlarında anlamlı düzeyde yükselme gözlemlenmiştir.

Lee ve Ashforth'un araştırmasına göre tükenmişlikle iş doyumu arasında negatif bir ilişki vardır. Ayrıca tükenmişliği etkileyen pek çok faktörün iş doyumunu da etkilediği görülmüştür. Filiz Bilge'nin Ankara'daki devlet üniversitelerinde 194 akademisyen üzerinde yapmış olduğu araştırmasına göre iş doyumundaki artış ve azalışlara paralel olarak tükenmişlik düzeyi de değişkenlik göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları bizim araştırmamızın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.¹⁵⁶

Araştırma sonuçları neticesinde, çağrı merkezi alanında hizmet veren profesyonellere bazı önerilerimiz bulunmaktadır:

1. Çağrı merkezlerinde konumlandırılmış insan kaynakları departmanlarının, kariyer yönetimi konusunda verimli çalışan sisteme sahip olmaları gerekmektedir. İş doyumunun düştüğü ve tükenmişliğin gözlemlendiği grubun uzun süre çağrı alan ve eğitim düzeyi yüksek grup olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu grubun yetkinlikleri, bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri farklı departmanlara yönlendirilmeleri, yeni müşteri temsilcilerinin de hedeflerinin oluşmasını sağlayacaktır.
2. Olumlu geribildirim, motivasyona yönelik eğitim faaliyetleri, sosyal etkinlikler müşteri temsilcilerinin hergün sistem tarafından kontrol edilen rutin işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlayacaktır.

¹⁵⁶ Yasemin Çağlıyan, "Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, SBE, 2007, s.97.

3. Müşteri temsilcilerinin stres düzeylerini kontrol edebilecekleri stres yönetimi becerisine sahip olabilmeleri için gerekli eğitimlerin sağlanması gerekmektedir.
4. Müşteri temsilcilerin rutinden kurtulup kendilerini ifade edebilecekleri aynı zamanda kendilerini geliştirebilecekleri alanlara yönelik faaliyetlerin yönetim tarafından düşünülerek organize edilmesi yararlı olacaktır. Örneğin, yaratıcılığa yönelik proje yarışmaları, tiyatro etkinlikleri, müşteri memnuniyetine yönelik fikir yarışmaları ve ödüller, öneri sistemi ile yönetime katılım sağlanması gibi.
5. Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcileri ve yönetim kadrosuna sosyometri uygulaması yapılabilir. Böylece, üst-ast ilişkisi konusunda sıkıntı yaşayan ve gerginlikleri nedeniyle tükenmişlik ve iş doyumsuzluğu yaşayan personel grupları tespit edilir. İlişkiler analiz edilerek çözüm yolları bulunur.
6. Son olarak, duygusal emeğin yoğun şekilde sarfedildiği çağrı merkezlerinde psikolojik danışmanlık hizmetinin verilmesi, bu hizmetle birlikte psikolojik süreçlere yönelik araştırma çalışmalarının düzenli olarak yapılmasının yararlı olacağı düşüncesindeyim.

Değerli Çağrı Merkezi Çalışanları,

Bu ankete vereceğiniz yanıtlar akademik bir araştırma için bilgi toplamak amaçlıdır. Bu nedenle yanıtlarınızın yanıtlarınızın başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Araştırma bilimsel bir amaç doğrultusunda yapılmakta; bundan dolayı anketlerden elde edilen veriler farklı kişi veya kişilere paylaşılmayacaktır. Anket formlarına isim, soyisim veya kimliğinize ilişkin herhangi bir bilgiyi yazmamanız gerekmektedir.

Araştırmanın bilimsel sonuçlara ulaşması, anket sorularının dikkatli şekilde okunması ve cevapsız bırakılmamasına bağlıdır. Vereceğiniz içten cevaplar ile araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

**Marmara Üniversitesi İİBF
Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Deniz Boyacı Atlandı**

KATILIMCI BİLGİ FORMU

Aşağıdaki sorulara size uygun seçeneğin yanına “X” işareti koyarak ve boşlukları doldurarak cevap veriniz.

1. Cinsiyetiniz	Erkek	☐	Kadın	☐		
2. Medeni Durumunuz	Evli	☐	Bekar	☐	Boşanmış	☐
3. Yaşınız						

4. Öğrenim Durumunuz:

Lise Mezunu	☐
Ön Lisans Öğrencisi(2 yıllık üniversite)	☐
Ön Lisans Öğrencisi(2 yıllık üniversite) - Açıköğretim Fakültesi	☐
Üniversite Öğrencisi (4 Yıllık Program)	☐
Üniversite Öğrencisi (4 Yıllık Program) - Açıköğretim Fakültesi	☐
Ön Lisans Mezunu (2 yıllık üniversite)	☐
Ön Lisans Mezunu (2 yıllık üniversite) - Açıköğretim Fakültesi	☐
Lisans Mezunu (4 yıllık üniversite)	☐
Lisans Mezunu (4 yıllık üniversite) - Açıköğretim Fakültesi	☐
Yüksek Lisans Öğrencisi	☐
Yüksek Lisan Mezunu	☐
Diğer:	

5. Çağrı Merkezinde Çalışma Süreniz:

1-6 ay	☐
6 ay – 1 yıl	☐
1 yıl – 1,5 yıl	☐
1,5 yıl – 2 yıl	☐
2 yıl – 2,5 yıl	☐
2,5 yıl ve üzeri	☐

E. Kendinizi Hangi Ekonomik Düzeyde Görüyorsunuz?

Üst	☐
Orta	☐
Düşük	☐

EK - 3**STAI FORM – 1****MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ**

Aşağıda gördüğünüz ifadeleri okuyup size en uygun seçeneği “X” işareti koyarak işaretleyiniz.

	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Çok Nadir	Hiçbir Zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umrumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

STAI FORM – 2**MSQ – İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ**

Aşağıda yapmakta olduğunuz işe karşı duygularınızı belirten ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek size en uygun olan seçeneğe “X” işareti koyarak belirtmenizdir.

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9	Baskaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından					
10	Kisilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından					
16	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					

17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Baltaş, Acar. ve Zuhale Baltaş , **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1997
- Baron Perlman, A. E. HARTMAN, **Burnout: Summary and Future Research Human Relations**, 35, 1982
- Barutçugil İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004
- Çelikkhanat Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, 2000
- Davis Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Kemal Tosun(çev.) İşletme Fakültesi Yayını No:199, İstanbul, 1988.s.95
- Dereboy, İbrahim Ferhan, **Kimlik Bocalaması**, Özmert Ofset, Malatya , 1993
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, Beta Yayınları, No. 660, İşletme Ekonomi Yayınları, No. 67, 3. B., 1997
- Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Basım, İstanbul, Beta Basın Yayın Dağıtım, 2001
- Eren Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1989
- Ergin Canan, **“Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması”**. R. Bayraktar ve İ. Dağ (Ed.) VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1993
- Fawzy, F. & Fawzy, N.W , **“ Burnout in the health Professionals”** Amsterdam, 1991
- Fawzy FI, Fawzy NW, Pasnau RO. Burnout in the health professionals, **“Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry”**, (edt.)Judd FK, Burrows GD, Lipsitt DR, Elsevier Science Publishers BV, Amsterdam , 1991
- Garden Anna - Marina , **Depersonalizasyon: A valid Dimension of Burnout Social Relations.**, 1987
- Goldhaber, G.M. **Organizational Communication**. Dubuque, IA: Wm. C. Brown., 1990
- Gülner Birol, **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, 1. Basım, Literatürk Yayıncılık, 2007

- Hicks H.G, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beseri Kaynaklar Açısından, I.Cilt**, Tekok O ve Diğerleri (çev.), Ankara, San Matbaası, 1975
- Holman, David ve Sue Fernei. **“Can I Help You? Call Centres and Job Satifcation”**, Social Change, (Eds. Tim Jodan ve Steve Pile) (2002), p. 134- 137
- Kathyrn M. Bartol ve David C. Martin, **Management**, Newyork, McGraw-Hill Inc, 1991
- Maslach Christina ve Jonah Goldberg. **“Prevention of Burnout: New Perspectives”**, Applied and Preventive Psychology, Vol.7, 1998
- Maslach Christina , W. B. Schaufeli, M. P. Leither, “Job Bornout”, **Annual Review of Psychology**, V. 52, 2001
- Maslach, Christina ve S.E. JACKSON, **“The Role and Family Variables in burnout”**. **Sex Roles**, 1985
- Maslach, Christina ve S.E. JACKSON. **Maslach Burnout Inventory Manual**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1986
- Maslach, Christina ve S.E. JACKSON, **Maslach Burnout Inventroy Manual**. Palo Alto Ca.: Consulting Psychological Pres, 1981
- Maslow Abraham, **“A Theory of Human Motivation”**, P. Weissenberg (Ed.) Introduction to Organizational Behavior, Scranton intext Educational Publishers,1971
- Meirer Scott, T. , **“Toward a Theory of Burnout” Human Relations**, 36, 10, 1983
- Miner, J.B, **Industrial- Organizational Psychology**, McGraw-Hill Int,Singapore, 1992
- Milton Blum and J Naylor, **Industrial Psychology, Its Theoretical and Social Foundations**, New york, Envaston and London, Harper and Row,1968
- Izgar, Hüseyin, **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.2
- Iwanicki Edward F. **“Toward Understanding and Alleviating Teacher Burnout”** Theory into Praticce,1983
- Kaynak Tuğray , **“Abraham Maslow'un Holistik-Dinamik Motivasyon Modelinin Türkiye'deki İşgörenler Üzerinde İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlilik Durumu**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi enstitüsü Yayınları, 1982

- Kaynak Tuğray, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları; No. 223, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No. 117, 1990.
- Kırlangıç, Olcay Çam, **Tükenmişlik**, 1. Baskı, İzmir: Saray Medikal Yayıncılık, 1995
- Koontz, H., **Principle of Management. an Analysis of Managerial Functions**, Mc. Grawhill Company, New York, 1972,
- Luftans Fred, **Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill, Inc, 1995
- Luftans Fred, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, New York, Mc Graw-Hill Inc, 1992
- Ott, S., **Classic Reading in Organizational Behavior**, Brook/Cole Publishing Company, California, 1989
- Özcan Köknel, **Kişilik**, İstanbul: Altın Kitapları Yayınları, 1997
- Toker Dereli , **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981
- Torun, Alev (Ed.), **Stres ve Tükenmişlik**; Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997
- Tosi, H. L.; Rizzo J. R. ve Carroll S. J. **Managing Organizational Behavior**, Harper & Row Publishers, Second Edition, USA, 1990
- Spector, P.E. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences**. California: SAG, Publications, 1997
- Suran, B.G. ve Sheridan E. P, “**Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives**” Professional Psychology: Research and Practice, 1984
- Sürgevil, Olca, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Nisan 2006
- Wilson, F., **Organizational Behavior and Gender**, Mc, Grawhill Book Company, New York, 1996

Sürekli Yayınlar

- Aşkın Keser, “The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa Turkey”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 7, sayı 2, Haziran 2005, ISSN 1303-2860
- Aşkın Keser, “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2006
- Ayşe Teğmen Erinli, “Çalışanlarda İş Doyumu, Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). “A review and an integration of research on job burnout.” **Academy of Management Review**, 18, 621-656.
- Cross, Christine, Gillian Barry, ve Thomas N. Garavan, “The Psychological Contract in Call Centres: An Employee Perspective”, **Journal of Industrial Relations**, 2008, 50(2): 229-242
- Deckard, G., Meterko, M., Field, D. “Physician Burnout: An Examination of Personal, Professional and Organizational Relationships.” **Medical Care** , 1994, 32(7)745 – 754.
- Dr. S. Halime ASLAN ve Diğerleri, “Tıpta Uzmanlık Öğrencisi Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, 7, 1997
- Elvan Acar, PARADOKS, **Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 130 7979 - Yıl:3 Sayı:1
- Evrin Gözener, Simge Sayın, **Eğitim Dergisi**, Ağustos 2007, Sayı 16, ISSN 1307-1785
- Filiz Bilge, “Examining the Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors”, **Social Behaviour and Personality**, 34(9), 2006, s. 1153
- FIRTH, H. Burnout and Professional Depression”, **J. Of Advanced Nursing**, 1986; Number: 11 – 6 s.633
- Fuat Man ve Cihan Selek Öz ”Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 2009/1(20), ISSN 1305-2837

- Grebner Simone ve diğ.”Working conditions, well-being, and job related attitudes among call center agents”, **European Journal of Work and Organisational Psychology**, Vol:12, no:4, pp.341-365.
- Herbert Freudenberger, “Social Issues” , **Journal of Social Issues**, 30, 159 – 1, 65
- H. Arslan ve Diğerleri, Hemşirelerde tükenme, iş doyumu ve ruhsal belirtiler. **Nöro Psikiyatri Arşivi** 1996; 33:192
- İbrahim Balcıoğlu , Seyfi Memetali , Rakel Rozant, “Tükenmişlik Sendromu” **Dirim Tıp Gazetesi** 2008; sayı: 83 (99-104)
- Maslach, C.; Schaufeli, W.B.; Leiter, M. P.; “ Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, vol.52,s.1
- M.C. Fong, “A longitudinal study of Relationships Between Overload, Social Support and Burnout Among Nursing Educators.” **J. Of Nursing Education**.32, January 1993
- Musal B, Elçi ÖÇ, Ergin S. “Uzman hekimlerde mesleki doyum”. **Toplum ve Hekim**, 1995;10:2-7.
- Ökkeş A.Gençay, Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi , **Kastamonu Eğitim Dergisi** , Ekim 2007,Cilt:15 No:2
- KAHN, R.L. (1973) “The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude”, **Psychology Today**, 27(5)
- Olçay Çam ve ark., “Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 2005; 6:213-220
- Osman Hayran, Seçil Aksayan. “Pratisyen hekimlerde iş doyumu”. **Toplum ve Hekim** 1991;16-7
- Pedrabissi, Rollan ve Santinello. “Steres and Burnout Among Teacher’s in Italy and France” **The Journal of Psychology**.127. 1993
- Phil Taylor and Peter Bain, “An assembly line in the head : Work and employee relations in the callcenter”, **Indurstril Relations Journal**, Vol:30 Issue:2, 1999
- Nuala Dolan “The Relationship Between Burnout and Job Satisfaction in Nurses” **Jurnal of Advenced Nursing** Number:12-1, 1987

- Olçay Çam ve ark, “Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi”. **Anadolu Psikiyatri Dergisi**. 2005; 6
- Titus Oshagbemi, “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members”, **Journal of Managerial Psychology**, 12-7/8, (1997), s. 511-520.
- Toker Dereli, “Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri”, **İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 3,2001; sayı: 2
- Wallace C., Eagleson G. And Waldersee R. (2000).” The sacrificial HR strategy and call centers”, **International Journal of service Industry Management**, Vol:11

Diğer Yayınlar

- Altıntaş, Tansel. “İş doyumu ve çatışma Çözme Stillerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, EBE, 2007
- Arısoy, Burcu. “Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE, 2006.
- Atay, Fatma. “Endüstride Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, SBE, Mayıs 2006
- Baysal, Asuman. “Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E., 1995.
- Burnak, Özlem.” Örgütsel Tükenmişlik, Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, SBE, 2007.
- Çağlıyan, Yasemin. “Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, SBE, 2007
- Çam, Olcay. “Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi SBE, 1989.
- Çimen, Mesut. “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gnkur Bşk.lığı GATA, 2000
- Çiper, Ayşe. “Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, 2003.
- Demirkol, İlknur. “Avukatlarda iş doyumu, tükenmişlik ve denetim odağının bazı demografik değişkenler bağlamında incelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi, SBE, 2006.
- Dolu, Gülsüm. “Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE, 1997.

- Gilla Brunt, Burnout, <http://www.corporatetraining.co.za/news3.htm>, News &Views, (29 Eylül 2009)
- Girgin, Günseli. “İlkokul öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliği Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, 1995 .
- Konur, Deniz Yaşar. “İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, 2006.
- Oruç, Serap. “Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana :Çukurova Üniversitesi, SBE, 2007.
- Özdemir, H.Deniz. “Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından Tükenmişliği Düzeylerinin Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi SBE, 2001.
- Özmen, Hicran. “Görme Engelliler Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, EBE, 2001.
- Maraşlı, Müge. “Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine göre Tükenmişlik Düzeyleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, SBE,2003.
- Savaş, Şanlı. “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi,SBE 2006.
- Seğmenli, Sibel. “Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE ,2001.
- Sılığ, Aylin. “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, EBE, 2006.
- Tümkaya, Songül. “Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana:Çukurova Üniversitesi SBE, 1996.
- Örmen, Uğur. “ Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE: 1993.

Yıldırım, Fatma. “Banka Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE,1996.