

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ORGANİZASYONLARDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TÜKENMİŞLİK
ÜZERİNE ETKİSİ: KONTROL ODAĞI ARACILIK ROLÜ**

**Hazırlayan
Oktay ÇAĞLAYAN**

**Danışman
Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN**

Yüksek Lisans Tezi

**Temmuz 2015
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ORGANİZASYONLARDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TÜKENMİŞLİK
ÜZERİNE ETKİSİ: KONTROL ODAĞI ARACILIK ROLÜ**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Hazırlayan
Oktay ÇAĞLAYAN**

**Danışman
Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN**

**Temmuz 2015
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Oktay ÇAĞLAYAN

YÖNERGEYE UYGUNLUK

“Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu İle İlişkisi: Kontrol Odağı Aracılık Etkisi” adlı Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Oktay ÇAĞLAYAN

Danışman

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN danışmanlığında Oktay ÇAĞLAYAN tarafından hazırlanan

“Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Tökenmişlik Üzerine Etkisi: Kontrol Odaklı Aracılık Rolü”

adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

09./07/2015
(Tez Savunma Sınav Tarihi Yazılacak)

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan Asuman Akdoğan
Üye : Prof. Dr. Mahmut Özdevecioğlu M. Özdevecioğlu
Üye : Yrd. Doç. Dr. Ayşe CINGÖZ A. Cingöz

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 10./07/2015 tarih ve 16. sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Lütfullah ÇEBECİ
Enstitü Müdürü



**ORGANİZASYONLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ:
KONTROL ODAĞI ARACILIK ROLÜ**

Oktay ÇAĞLAYAN
Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2015
Danışman: Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

ÖZET

Bu çalışma; organizasyonlarda uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların tükenmişlik duygusu üzerine etkisini koyarak, bu etkide kontrol odağının aracılık rolünü tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu maksatla Kayseri ilinde bulunan, ağırlıklı yaşları 30'un altında olan genç çalışanların bulunduğu, imalat üzerine faaliyet gösteren 6 firmada toplam 112 anket uygulaması yapılmış ve elde edilen veriler analiz edilerek kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında, genç çalışanlarda, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile tükenmişlik duygusu arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu ve kontrol odağının da bu ilişkide aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelime: İKY Uygulamaları, Tükenmişlik, Kontrol Odağı

**THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON
BURNOUT AND THE ROLE OF LOCUS OF CONTROL ON THIS EFFECTS
IN THE ORGANIZATIONS**

**Erciyes University, Graduate School of Social Science
M. Sc. Thesis, July 2015
Supervisor: Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**

ABSTRACT

In this study; main purpose is researching effect between human resource management practices and burnout syndrome and finding role of locus of control on this effects in the organizations. In compliance with this, 112 questionnaires were given to 6 manufacturing firms in Kayseri consisting of young staff whose ages are under 30. Afterwards, data were analyzed and it has been found that there is a meaningful relationship between human resource management practices and burnout syndrome and locus of control has a meaningful effect on this relationship.

Key Words: HRM Practices, Burnout, Locus of Control

İÇİNDEKİLER

ORGANİZASYONLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KONTROL ODAĞI ARACILIK ROLÜ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK	ii
KABUL ONAY	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	8
1.2.1. İş Analizi	9
1.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması	11
1.2.3. İş Gören Bulma Ve Seçme	13
1.2.4. Eğitim.....	15
1.2.5. Performans Değerleme.....	18
1.2.6. Kariyer Planlaması.....	21
1.2.7. Ücret Yönetimi	23
1.2.8. İş Güvenliği ve Sağlığı.....	27
1.2.9. Endüstriyel İlişkiler.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK VE KONTROL ODAĞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tükenmişlik Kavramı	31
2.1.1. Tükenmişliğin Evreleri.....	35
2.1.2. Tükenmişlik Kavramı Alt Boyutları	36
2.1.2.1. Duygusal Tükenme	36

2.1.2.2. Duyarsızlaşma	37
2.1.2.3. Kişisel Başarıda Azalma Hissi	38
2.1.3. Tükenmişliğin Bireysel Ve Örgütsel Nedenleri	38
2.1.5. Tükenmişlik İle Başa Çıkma Yolları	41
2.2. Kontrol Odağı Kavramı.....	43
2.2.1. İç Kontrol Odağı.....	45
2.2.2. Dış Kontrol Odağı.....	47
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Tükenmişlik Ve Kontrol Odağı İlişkisi Literatür Taraması	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KONTROL ODAĞI ARACILIK ROLÜ METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri Ve Modeli	52
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	55
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Verilerin Toplanması	55
3.3. Araştırma'nın Bulguları	57
3.3.1. Demografik Bulgular	57
3.3.2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve Korelasyon Değerlerine İlişkin Bulgular	63
3.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesi.....	65
TARTIŞMA.....	74
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	92
ÖZGEÇMİŞ	98

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	6
Tablo 2.	Yönetim Tarzı ve Temel Faaliyet Boyutları Açısından Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar	7
Tablo 3.	Farklı Araştırmacılara Ait Tükenmişlik Tanımları.....	34
Tablo 4.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	57
Tablo 5.	İKY Uygulamaları Anketi Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları, Standart sapma, Varyans, Çarpıklık Ve basıklık Değerleri	58
Tablo 6.	Tükenmişlik Anketi Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları, Standart sapma, Varyans, Çarpıklık Ve basıklık Değerleri	60
Tablo 7.	Kontrol Odağı Anketi Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri.....	61
Tablo 8.	Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma Ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	63
Tablo 9.	Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri.....	64
Tablo 10.	H1a, H1b, H1c Hipotezleri Regresyon Analizleri Sonuçları.....	66
Tablo 11.	H2a, H2b, H2c Hipotezleri Regresyon Analizleri Sonuçları.....	66
Tablo 12.	H3a, H3b, H3c Hipotezleri Regresyon Analizleri Sonuçları.....	67
Tablo 13.	H4a, H4b, H4c Hipotezleri Regresyon Analizleri Sonuçları.....	67
Tablo 14.	H5a, H5b, H5c Hipotezleri Regresyon Analizleri Sonuçları.....	68
Tablo 15.	H6a, H6b, H6c Hipotezleri Regresyon Analizleri Sonuçları.....	68
Tablo 16.	H1d Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 17.	H2d Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 18.	H3d Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçlar	71
Tablo 19.	H4d Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 20.	H5d Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	72
Tablo 21.	H6d Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	72
Tablo 22.	Basit Regresyon ve Çoklu Regresyon Analizleri Beta Değerleri.....	73
Tablo 23.	Araştırılan Hipotezler Ve Bulunan Sonuçları	78

ŞEKİLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslack Tükenmişlik Modeli.....	33
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	52

KISALTMALAR ve SİMGELER LİSTESİ

İK	: İnsan Kaynakları
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
H	: Hipotez
P.	: Page
S.	: Sayfa
Vd	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Küreselleşme ile hızla küçük bir köy haline gelmekte olan dünyamızda, artan rekabet ortamına uyum sağlamak zorunda olan işletmeler, organizasyon yapılarını yenileyerek yeniden oluşturma, yönetim anlayışlarını değiştirme, iş gücü profillerini tekrar tanımlayarak, vasıfsız veya yarı vasıflı, kas gücü ile çalışan işçilerin yerine iyi eğitilmiş, yüksek vasıflı, uzman çalışanları istihdam etme gibi zorunluluklarla karşı karşıya gelmişlerdir.

Son yıllarda, bir işletmenin pazardaki farklılığı, giderek daha fazla insan gücündeki farklılığa dayanır hale gelmiştir. Birbirleriyle rekabet halindeki işletmeler, hızlı değişim ve belirsizlik karşısında; küresel meydan okumalara karşı tepki verebilmelerinin yolunun, çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkarılmasından geçtiğinin farkına varmışlardır.¹ Rekabet için çalışanların yeteneklerinin bu kadar önem kazandığı bir ortamda işletmelerin, iş görenin seçilmesinden, uygun bir işe yerleştirilmesine ve maksimum verimle çalıştırılmasına kadar olan süreç ile ilgilenen insan kaynakları yönetimi uygulamalarına çok önem vermeleri gerekmektedir.

Nitelikli çalışanlara sahip olmanın, sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma'nın temel dinamiği haline geldiği düşünüldüğünde, doğru İKY uygulamaları ile organizasyon iş gören maliyetlerini düşürürken, iş gören verimliliğini yükseltecek ve rekabet edebilirliğini arttıracaktır. Günümüzde yaşanan köklü değişim ve dönüşümler, çalışanları ve de örgütleri hızlı bir değişime zorlamakta, artan beklentiler, zaman baskısı ve stresin ise gerilimi arttırarak tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır. Daha çok işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen ve bir tür stres olan tükenmişlik,

¹ Keçecioglu, T., C. Çetin ve B. Capraz, 2005, Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş ve İnci Exide Akü Örnekleri, XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul.

erken teşhis edilip mücadele teknikleri uygulanmadığı takdirde, kişinin sosyal-psikolojik ve fiziksel hayatına zararlı hatta yıkıcı etkiler yapabilen bir sendromdur.²

Tükenmişlik sendromu içerisindeki çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda organize etmekte daha isteksiz davranmakta, örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyen davranışlar sergileyebilmektedir. Nitelikli çalışanlara sahip olmanın, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın temel dinamiklerinden biri olduğu bilinmektedir. Ekonomik alt yapısı güçlü, teknoloji ve eğitime ağırlık veren, aynı zamanda koruyucu ve açık iletişim kanallarına sahip olan sosyal yapıdaki örgütler, çalışanların tükenmişliğini önleyebilir, azaltabilir veya kontrol altında tutabilirler.³ Bu doğrultuda örgüt yöneticilerinin, çalışanların tükenmişlik duygularını tetikleyen karar, uygulama ve kaynakların yanlış dağıtımına ilişkin politikalardan kaçınmaları gerekmektedir.

Tükenmişlik sendromunun yaşanması, işletmede uygulanan İKY uygulamaları ile alakalı olabileceği gibi çalışanların sahip olduğu bazı kişilik özellikleri ile de bağlantılıdır. Yapılan bir araştırmada, aynı çalışma ortamında bulunanlardan bazıları tükenmişlik yaşarken, diğerlerinde bu sendromun neden gözükmediği sorusunun cevabı kişilik özellikleri ile açıklanmaya çalışılmıştır.⁴ Bireylerin sahip olduğu ve tükenmişlik duygusunu etkilediği düşünülen kişilik özelliklerinden birisi de sahip oldukları kontrol odaklarıdır.

Kontrol odağının tanımı ilk defa Rotter⁵ tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Kontrol odağı, bireyin her zaman etrafında gelişen olayları algılama biçimi ile ilintilidir. Bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin yani elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, ya da başarı veya başarısızlık durumlarının nelere atfedildiği ile ilişkilidir. Bu atıflar, kendi

² Ekinci, F., 2008 Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, Maliye Dergisi, Sayı 155.

³ Raiger, J., 2005, Applying a Cultural Lens to the Concept of Burnout Clinical Practice Department, Lambton College

⁴ Buhler, K. E., Land, T., 2003, Burnout and personality in intensive care: An empirical study. Hospital Topics: Research and Perspectives on Health Care, 81,

⁵ Rotter, J.B., 1966, Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements . Psychological Monographs. 80 whole no. 609 .

dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere yapılabileceği gibi, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir.⁶

İçsel kontrol odağına ve dışsal kontrol odağına sahip kişilerin değerleri yönünden ayrılıklarına dair araştırma sonuçlarına göre farklarını kısaca belirtecek olursak; İçten denetimliler herhangi bir başarısızlık durumunda sorumluluğu kendilerine yüklerken, dıştan denetimliler kendi dışındakileri suçlamaya eğilim gösterirler.⁷

Bu çerçevede organizasyonlarda uygulanan İKY uygulamaları algılama seviyesinin, bireylerde oluşabilecek tükenmişlik duygusu ile ilişkisinde, bireylerin sahip olduğu kontrol odağının aracılık etkisi olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, İKY uygulamaları, tükenmişlik ve kontrol odağı kavramlarını literatüre dayalı olarak araştırmak, organizasyonlarda uygulanan İKY uygulamalarının tükenmişlik ile olan ilişkisinde kontrol odağı faktörünün aracılık etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Uygulama bölümünde ise Kayseri ilinde faaliyet gösteren işletmelerde istihdam edilen beyaz yakalı genç çalışanların, işletmelerde uygulanan İKY uygulamalarının tatbik düzeyine göre kontrol odağı aracılık etkisi de göz önünde bulundurularak tükenmişlik seviyelerinin tespit amaçlanmıştır. Genel olarak, tükenmişlik genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşük olduğu bulgusu temel alınarak⁸, daha çok genç çalışanların bulunduğu orta ölçekli firmalar araştırma için tercih edilmiştir.

Çalışma üç bölümden meydana gelmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ele alınmıştır. İkinci bölümde tükenmişlik ve kontrol odağı kavramları incelenmiş, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tükenmişlik ile ilişkisi literatüre dayalı olarak irdelenmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uygulanma düzeylerinin tükenmişlik ile ilişkisi ve bu ilişkide kontrol odağı aracılık etkisinin tespiti

⁶ Fındıkcı, İ. 1999, İnsan Kaynakları Yönetim Alfa Yayıncılık Yönetim Dizisi

⁷ Phares, E J., K.G. Wilson ve Kgyver, 1971, Internal-External Control and the Attribution of Blame Under Neutral and Distinctive Conditions, Journal of Personality and Social Psychology. 18,

⁸ Maslach, Christina. ve Jackson, Susan E., 1981, The Measurement of Experienced Burnout, Journal of Occupational Behavior, Vol.2,

için yapılan uygulamanın yöntemi hakkında bilgi verilmektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, kapsamı ve kısıtları, örnekleme süreci, bilgi toplama yöntemi ve aracı ile ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Araştırmada yapılan anket çalışması ve sonuçlar, istatistik uygulamalarına göre değerlendirilmiş ve yorumlanmış, çalışmanın bilime katkısı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Geçmişten günümüze organizasyonların yapılarında meydana gelen değişim ve gelişimler, İKY alanına duyulan ihtiyacın giderek artmasına sebep olmuştur. Bu bölümde İKY kavramı ve İKY Uygulamaları incelenecektir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

Organizasyonlar mal üretimi veya hizmet üretimi amacıyla oluşturulan yapılardır. Organizasyonlar bu amaçlarına ulaşma yolunda, verimliliklerini ve etkenliklerini artırmak amacı ile çalışanlarının kapasitelerinin ve motivasyonlarının artırılmasını sağlamaya çalışan, bunu yaparken de insanı örgütün en önemli değeri olarak kabul eden bir bilim ve uygulama alanı olan insan kaynakları yönetiminden faydalanırlar.⁹

Artan hizmet ve ürün talepleri doğrultusunda, talepleri karşılayabilmek için genişleyen organizasyonlarda çalışan sayısının artması, ilk olarak personel yönetimi işlevinin doğmasına sebep olmuştur. Personel yönetimi işlevi; organizasyonlara insan kaynağı sağlama adına personel işe alma, seçme-yerleştirme, değerlendirme gibi faaliyetleri yerine getirmek ve mevcut personelin ücretlendirilmesini sağlamaktır.¹⁰ Personel yönetimi bu faaliyet alanı ile organizasyondaki mevcut sorumlu yöneticilerin iş yüklerini hafifletmekte ancak organizasyonun geleceğini ilgilendiren konularda karar belirtememekte ve organizasyonda ikincil işlev olarak görülmektedir.

⁹ Uyarlıgil, C., 2014, İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, İstanbul Üniversitesi İİBF.

¹⁰ Ekinci, F. 2008, Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, Maliye Dergisi, Sayı 155.

Geleneksel personel anlayışı, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda işlevi kapsayan ve işletmeye yönelik kararlarda herhangi bir görev üstlenemeyen bir anlayış olarak, günümüz şartlarına ve değişime ayak uydurmada yetersiz kalmıştır.¹¹

Tarihsel perspektifine bakıldığında, “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ile başlayan “Personel Yönetimi” anlayışından “İnsan Kaynakları Yönetimi” aşamasına geçilmiş ve insan kaynakları yönetimi, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur.

Personel yönetimi anlayışı, çalışanları bir maliyet unsuru olarak ele almıştır. Ancak modern insan kaynakları yönetimi anlayışında insan, gelişen ve değişen çevresel koşullara işletmenin uyum sağlamasında en dinamik faktör olarak görülmeye başlamıştır.¹² İki yaklaşım arasındaki farklar aşağıda verilmiştir.¹³

Tablo 1. İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları
Organizasyon İçindeki Yeri	Genelde üst yönetimin altında ve bazı durumlarda muhasebe vb. bir birime bağlı.	Üst yönetim kademesinde.
Karar Alma ve Yetki	Daha çok sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli, sınırlı karar alabilme, kurmay yetki.	Stratejik ortak, dolayısıyla stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip. Emir-Komuta yetkisi.
Misyonu	Personel ile ilgili faaliyetlerde sınırlı olarak organizasyonun ihtiyacını karşılamak.	Organizasyonun rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunma.
Faaliyet Derinliği	Daha çok çalışanlara yöneliktir.	Tüm yönetim kademeleri ve çalışanları kapsar.

¹¹ Keser, A., 2002, Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4.

¹² Yüksel, Ö., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekim, Gazi Kitapevi, Ankara.

¹³ Sadullah, Ö., 2009, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, 4. Baskı, Beta, İstanbul.

Tablo 2. Yönetim Tarzı ve Temel Faaliyet Boyutları Açısından Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar¹⁴

Boyutlar	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları
Yönetimin Rolü	Transaksiyonel (Müzakereci)	Dönüştürücü Önderlik
Temel Yöneticiler	Personel uzmanları	Emir-Komuta Yöneticiler
İletişim	Dolaylı	Doğrudan-Açık
Standartlaşma	Yüksek	Düşük
Yönetimsel Beceriler	Müzakere Becerisi	Kolaylaştırıcı
Seçim	Ayrı, Marjinal Görev	Bütünleşik, Temel Görev
Ücret	İş Değerleme İle	Performans İlişkili
Çalışma Koşulları	Müzakereler Sonucu Saptanan	Uyumlaştırarak saptanan
Çalışma İlişkileri	Toplu Sözleşme	Bireysel Sözleşmeler
İş Sınıfları ve Kademeleri	Çok	Az
İş Tasarımı	İşin Bölünmesi	Takım Çalışması
Çatışma Yönetimi	Geçici Ateşkes	İklim ve Kültür Yönetimi
İletişim	Kısıtlanmış Bilgi Akışı	Arttırılmış Bilgi Akışı
Yetiştirme- Geliştirme	Programlı Eğitimler	Öğrenen Organizasyonlar
Müdahalelerin Ortak Noktası	Mevcut Personel Süreçleri	Kültürel, Yapısal Süreçler

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.¹⁵

İKY eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanın seçilerek kurum kültürüne alıştırılması, iş görenlerin motivasyonu, performanslarının değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkinin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, çalışanların eğitimi ve gelişimi gibi birçok uygulamayı da kapsamaktadır.¹⁶ İKY'nin temel amacının, iş yaşamının niteliğini yükselterek, verimliliğin arttırılması ve bu sayede rekabet üstünlüğünün sağlanması olduğu söylenebilir.¹⁷

İKY, iyi bir verim ve güçlü bir değerlendirme için, oluşturulduğu alandaki tüm çalışma kademelerini ele alır ve inceler. En üst kademedeki yöneticiden, niteliksiz işgücüne kadar olan tüm kademeler bu alanlara dâhildir.

¹⁴ Sadullah, Ö., 2009, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, 4. Baskı, Beta, İstanbul.

¹⁵ Yüksel, Ö., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

¹⁶ Fındıkçı, İ., 1999, İnsan Kaynakları Yönetim Alfa Yayıncılık Yönetim Dizisi

¹⁷ Sadullah, Ö., 2009, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, 4. Baskı, Beta, İstanbul.

İnsan kaynakları yönetimi, şirket veya firma oluşumlarında insan ve insan gücünün, kişiye ve etrafına faydalı olacağı biçimde, oluşturulduğu alanın kanunlarına paralel olarak, etkili yönetimini sağlayabilen işlev ve çalışmalardır. İnsan Kaynaklarının amacı, çalışanların motivasyonunu yükseltecek ve performansı artıracak ortamların oluşturulması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli olan strateji, politika ve bilgiyi sağlamaktır.¹⁸

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları şunlardır;

- İş Analizi
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş gören Bulma ve Seçme
- Eğitim
- Performans Değerlendirme
- Kariyer Planlaması
- Ücret Yönetimi
- İş Güvenliği ve Sağlığı
- Endüstriyel İlişkiler

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin cevap veremediği iş gücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, değişimler, iş görenlerde oluşan olumsuzluk belirtileri gibi sorunların çözümü ile ilgili önemli bir işlevi yerine getirerek, organizasyonun, iş gücünün verimliliğini arttırmasına ve çalışanların iş hayatı niteliğinin yükseltilmesine yardımcı olur. Böylece organizasyonun rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlar. Bu nedenle işletmenin yönetiminde İKY bölümlerinin söz sahibi hale gelmesi önemlidir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, iş görenlerin örgütsel karar alma sürecine katılmaları, iş görenlere daha avantajlı eğitim ve kariyer fırsatlarının sunulması, işçi-işveren çatışmalarının azaltılması, daha rasyonel performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri geliştirilmesi ile çalışanların performanslarını ve yenilik yapma kapasitelerini

¹⁸ Fındıkçı, İ., 1999, İnsan Kaynakları Yönetim Alfa Yayıncılık Yönetim Dizisi

arttırmak maksadıyla kullanılan fonksiyonlardır.¹⁹ Bu bölümde İKY fonksiyonları tezin amacı çerçevesinde kısaca incelenecektir.

1.2.1. İş Analizi

İş analizi, organizasyonda var olan işler ve bu işlerde istihdam edilecek personel konusunda ayrıntılı bilgi toplama yöntemidir. Bu bilgilerin detaylandırılması ve yazıya aktarılması iş analizinin gereklerindendir. Belirlenen personel niteliklerinin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi yine iş analizinin alanıdır. Böylece iş analizi personel seçimindeki kriterleri belirlemeye yardımcı olur.

İş analizi çalışmaları sonucunda; işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları, ne gibi zihinsel ve fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir.²⁰ İyi bir personel seçimi için önce çalışanların yapacağı işlerin belirlenmesi önemlidir. Bu amaçla, ilk olarak çalışanlar tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işlerin ayrıntılı olarak incelenmesi gerekir. İş Analizi olarak adlandırılan bu süreç, bir işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır ve bir iş analizinin bütün bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde tasarlanması gerekir.²¹

İş analizi bazı yöntem ve araçlar yardımı ile yapılır. Bunlar; gözlemlene, görüşmeler, anket ve karmadır. Gözlemlene yöntemi ile analizi yapan kişi, belli bir alandan sorumlu personeli gözlemleyerek, yazılı rapor tutar ya da daha önceden belirlenmiş olan kontrol listesine eklemeler yapar. Görüşme yöntemi ile analizi yapan kişi, belli alandan sorumlu personel ile çalışma sahasında yüz yüze görüşmeler yapar ve edindiği verileri yazılı belgelendirir.

Anket yönteminde, iş analizi yapılacak kuruluş veya kurumların özellikleri çerçevesinde bir anket geliştirilir. Geliştirilen anket soruların cevaplanması için personele dağıtılır ve

¹⁹ Akdoğan, A., Cingöz, A., 2013, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 42, Temmuz-Aralık

²⁰ Uğurlu, O., 2007, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi, e-dergi .,

²¹ Çelikten, M. 2005, Neden İş Analizi Yapılmalı, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 18

ankete verilen cevaplar analizciler tarafından değerlendirilir. Günümüzde iş analizinde en fazla kullanılan yöntem ankettir.

Karma yöntemi ise iş analizi sırasında yukarıda açıklanan tüm yöntemlerin aynı anda uygulandığı yöntemdir. Karma yöntemde uygulanan bir yöntemden yeterli cevap alınamadığında bir diğer yönteme başvurulur.

Özetle, yapılan iş analizlerinin sonuçlarını iki kısımda inceleyebiliriz. Bunlar;²²

- İşin Tanımlanması
- İşin Gereksinimleri dir.

İşin tanımlanması; iş kapsamındaki yükümlülükleri, çalışma şartlarını, işin öteki alanlarını içeren yazılı belgeler bütünüdür. Organizasyonlarda düzen işin tanımlanması ile sağlanır. Ayrıca denetim için altyapı oluşturur.

İşin gereksinimleri ise işin hedeflendiği yolda ilerleyebilmesi için, iş görende bulunacak özellikleri gösteren belgelerin tümüdür. İş analizini, alanında uzman kuruluşlar ve organizasyon içi oluşturulan ekipler yapmalıdır.

İş analizi sayesinde;²³

- Mevcut yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilmesi için işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgi sağlanır.
- İşlerin tam olarak yapılması için sistematik bilgiler toplanır.
- İşlerin yapılabilmesi için ulaşılması gereken standart performanslar belirlenir.
- Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenir.
- Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edilir.
- Eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya çıkar

²² Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın, 2009 , İnsan Kaynakları Yönetimi , Nobel Kitapevi, Adana.

²³ Bingöl, D. , 2013, İnsan Kaynakları Yönetimi Beta Basım

Ayrıca iş analizi sayesinde eğitim gerektiren konular da tespit edilerek eğitim programlarına yön verilir. İş analizi İKY'nin diğer bazı süreçlerine de yardımcı olarak kullanılır. İş analizinin yardımcı olduğu süreçler ise kısaca şunlardır:

- Ücretlendirme
- Performans değerlendirme
- Personel planlaması
- Çalışma ilişkilerinin geliştirilmesi

İş analiziyle elde edilen bilgiler yalnızca İKY'de değil, aynı zamanda üretim, pazarlama, ve finans gibi temel işletme fonksiyonlarına ilişkin planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol işlemlerinin temel dayanağını oluşturur.²⁴

Her birimde gerçekleştirilen işler, gereklilikleri ve birbirleri ile ilişkileri bakımından ortaya konulması gerekmektedir. Bu ihtiyaçtan doğan iş analizi çalışmaları, örgütlerin belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında kritik rol oynayan çalışmalardan biri haline gelmiştir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması

Genel tanımı ile İnsan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak iş görenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır.²⁵ İnsan kaynakları planlaması kavramının içeriğinde, önceden belirlenen hedeflere ulaşım yolunda, ihtiyaç kadar insan ve iş gücünü belirlenmesi tanımı yatmaktadır.

İnsan gücü planlaması ile çalışan ve işi arasındaki uyum derecesini arttırmak hedeflenmektedir.²⁶ Çalışanların sahip oldukları beceri, tecrübe, bilgi düzeyi gibi farklılıklar veya artılar belirlenerek, çalışanlar arasındaki farklılıklar ve çalışanların sahip olduğu eksik yönler giderilir, organizasyon içerisinde uyum yakalanır. İnsan gücü

²⁴ Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın, 2009 , İnsan Kaynakları Yönetimi , Nobel Kitapevi, Adana.

²⁵ Bingöl, D. , 2013, İnsan Kaynakları Yönetimi Beta Basım

²⁶ Çavdar, M., 2006, İşletmede İş gören Bulma Ve Seçme Aşamaları Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü

planlaması sayesinde organizasyonun bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacı tespit edilir.

Bunun yanında insan gücü ve ihtiyacı planlaması ile işe alım, mevkii yükseltme, eksik alanlarda eğitim sağlama, işten çıkarım gibi organizasyonu etkileyecek kararlar da verilir. Bu bağlamda iyi bir insan gücü planlaması, insan kaynakları yönetimi için temel başarı kaynaklarından biridir.

Organizasyonun amaçlarına katkı sağlayacak uygun personelin uygun yerde ve zamanda organizasyona dâhil edilerek en uygun bölümde istihdamı için insan kaynakları planlaması süreci düzgün işletilmelidir.

İnsan kaynakları planlaması süreci, bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve tahmin edilen bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılması, sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda işgücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması ile başlar.²⁷ İnsan kaynakları planlamasında öncelikle durum analizi yapılarak örgüt ve çevre analiz edilir; ikinci aşamada gerekli işgücü talebi tahmin edilir; üçüncü aşamada gerek işletme içi gerekse işletme dışı işgücü arzı analiz edilir; son aşamada ise atılacak adımlara yönelik hareket programı oluşturulur.²⁸ Süreç, hareket programı kapsamında ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilmek için yapılan diğer faaliyetlerle devam eder.²⁹ Hareket programı dâhilinde yapılan, organizasyon için uzun dönem personel istihdam ve ihtiyaçlarının yanı sıra, izin veya acil ihtiyaç durumlarında devreye giren yedek personel ikamesi gibi ayrıntı fakat önemli hususlar da insan kaynakları planlaması kapsamında ele alınır.

İK planlaması süreci sırasında, niceliklerin ve niteliklerin sınıflanması ve analiz edilerek yoruma hazır hale getirilmesi, İK planlamasına hız katacaktır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde sayısal veriler üzerinden belirlenen insan gücü ve personel ihtiyacının, bilgi

²⁷ Sabuncuoğlu, Z., 1997, Personel Yönetimi, Uludağ Üniversitesi İİBF no 8 .

²⁸ Ivancevic, J. M., 2010 Human Resorce Management, 11th Edition, McGraw Hill, New York.

²⁹ Uysal, G., 2012, Stratejik Yönetim Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Samsun.

sistemleri kullanılarak analiz edilmesinin, İK planlamasının etkinliğinde kilit rol aldığı³⁰ ve organizasyonun verimliliğini arttırdığı unutulmamalıdır.

İK planlaması sürecinin doğru ve düzgün işletilmesi ile insan gücü ve ihtiyacı planlaması, işe alım, mevkii yükseltme, eksik alanlarda eğitim sağlama, işten çıkarım gibi organizasyonu etkileyecek kararlar daha isabetli verilebilir.

İK planlaması sonucunda verilen isabetli kararlar ile personelin verimliliğini arttırmak mümkündür. Bu sayede üretim içerisindeki iş gücü maliyetleri düşecek, organizasyondaki diğer faaliyetlerin etkinliğini artacak ve organizasyonun kar oranları yükselecektir. Bu yüzden küçük, büyük tüm organizasyonlar insan kaynakları planlamasını yapması ve uygulaması doğal bir zorunluluk halini almıştır.

1.2.3. İş Gören Bulma Ve Seçme

İşletmelerdeki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar, birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Bu durum ise işletmelerde, işe uygun ve nitelikli insanların istihdam edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Çalışan ile iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi için hem bireyin yeteneklerinin hem de bireyin kişilik yapısının çalıştığı işe uygunluğu gereklidir.

İnsan kaynakları yönetimi içeriğinde, iş gören bulma ve seçme, kabiliyetleri, eğitim seviyeleri, yaratıcılıkları, özgün ve çözüm odaklı düşünebilme yetileriyle kurumun boşluklarını dolduracak en uyumlu personel adaylarının belirlenebilmesi gayesiyle uygulanan sistematik ilerleyen faaliyetler bütünüdür.³¹ Daha basit bir tanımla iş gören bulma, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecini oluşturur. İnsan kaynakları temin ve seçim süreci işlevi, sadece örgütün etkinliğinde olumlu etki oluşturacak uygun nitelikte ve nicelikte çalışanların edinilmesi değil aynı zamanda mevcut personelin de elde tutulması süreci olarak tanımlanabilir.³²

İş gören bulma ve seçme süreci birçok hazırlık safhası gerektirir. İşletmenin amaçları doğrultusunda personel planlaması yapılması, seçilecek personelin yapacağı işin iyi ve

³⁰ Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın, 2005, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitapevi, Adana.

³¹ Çavdar, M., 2006, İşletmede İş gören Bulma Ve Seçme Aşamaları, Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü

³² Heneman, H. G., Judge, T. A., 2009, Staffing Organizations, 6th Edition, McGraw Hill, New York.

anlaşılır bir şekilde tanımlanması ve bu tanımlara uyacak iş gören niteliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

İş gören bulma, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecini oluşturur. İş gören seçimi sırasında işletmenin kötüler arasından en iyiyi seçme durumunda kalmaması için aday bulma çabalarını etkin hale getirmeli ve iyiler içinden en iyiyi seçmelidir. Bunu yaparken de en ideal insan gücünü hangi kaynaklardan sağlayacağını saptanması gerekir. Bunun nasıl yapılabileceğini işletmenin izlediği personel politikası belirler.

İşletmelerin iş gören eksikliklerini tamamlamak için genelde kullandığı iki yöntem vardır. Bunlardan bir tanesi iç kaynaklardan yararlanmak diğeri ise dış kaynaklara başvurmaktır. Organizasyon iç kaynakları tercih etmişse personel temininde terfiler, kurum içi duyurular veya bölümler arası geçişler gibi uygulamalardan faydalanılır. Ya da iş gören temin edebileceği dış kaynaklardan personel temini için, kurum dışı duyurular, kitle iletişim araçları, aracı istihdam büroları, internet duyuruları veya doğrudan müracaatlar gibi kaynaklardan yararlanılır.

Değerlendirmeler yapılarak oluşturulan iş gören adayı havuzundan belirlenen iş için en uygun adaylar, yazılı sınav, mülakat gibi aşamalardan geçirilir ve belirlenen iş için en uygun iş gücü saptanır. Uygun işe uyumlu nitelikteki personelin kısa sürede temin edilmesi iş gören bulma ve seçme sürecinin düzgün yürütülmesi ile mümkündür.

İş gören seçimi sırasında adalete dikkat edilmesi, adayın örgüt hakkında olumlu yargılar geliştirmesini sağlar.³³ Eşit iş başarısına sahip adayların eşit seçilme şansının olmaması olumsuz düşüncelerin kaynağı olabilir. İşe alınan yeni çalışan, örgütsel adaletin olmadığını düşünerek örgütsel bağlılık davranışı geliştiremeyebilir ve örgütün çalışmaya uygun bir işyeri olmadığını düşünebilir. Seçim süreci sırasında üstler tarafından tüm adaylara eşit davranılması, istenilen örgütsel bağlılık davranışlarını gösterme yönünde yeni çalışanları teşvik edecektir.

³³ Uysal, G., 2012, Stratejik Yönetim Ders Notları, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Samsun.

İşletme açısından; iş gören bulma ve seçme süreci maliyeti yüksek olan bir süreçtir.³⁴ İşletme içerisinde bulunan farklı görev ve pozisyonların gerektirdiği farklı nitelik ve özelliklerdeki iş gören temini, işletmelerin faaliyet verimliliği için oldukça önemlidir. Uygun göreve uygun iş gören seçimi yapılması, hem iş gören memnuniyeti hem de işletme verimliliği için olumlu etkiler doğuracaktır. Sonradan başarısız olan iş gören için seçim sürecinde harcanan zaman, çalışma süresi boyunca ödenen ücretler maddi kayıp anlamına gelir.

Eğer iş görenin yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa kişi işini gereğince yerine getiremeyecektir. İş yükünü taşımayan iş gören hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşecek, büyük bir olasılıkla da işi bırakacaktır. Aynı şekilde, işin gereklerini yerine getiremeyen bir iş gören çalışma arkadaşlarının da temposunu etkileyeceğinden, beraber çalıştığı iş görenlerin verimlerini ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilecektir.³⁵ Yani işletmenin akıbeti ve geleceği iş gören bulma süreci ile bağlantılıdır.

1.2.4. Eğitim

Eğitimin ekonomik rolünü açıklayan en eski denebilecek yaklaşım insan sermayesi kuramıdır.³⁶ İnsan sermayesi kavramı, insanların eğitim, yetiştirme veya uygun diğer etkinlikler aracılığıyla kendilerine yatırım yapmaları ve böylece yaşam boyu kazançlarını artırarak gelecekteki gelirlerini yükseltme gerçeğine dayanır.

Eğitim, değişime uyum sağlama, çalışanların bilgi ve becerilerini arttırma, tutum ve davranışları değiştirme, çalışanları yeni görevlerine hazırlama amacıyla yürütülen faaliyetlerdir ve eğitimin temel amacı, çalışanı değişen çevre koşullarına uyarlamaktır.³⁷

İnsan kaynakları yönetiminde uygun nitelikte kişilerin işe alımının yanı sıra hali hazırda çalışan personelin donanımının da sürekli güncel tutulması önemlidir. Bu yüzden örgütler, personellerinin eğitim alanındaki ihtiyaç ve açıklarını belirlemeli, belirlemenin

³⁴ Kocak, O., 2011, İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği, Kamu-İş C:12

³⁵ Alpugan, O. Ve Diğerleri, 1987, İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul,

³⁶ Woodhall, M., 1994 , Eğitim Ekonomisi: Toplu Bir Bakış , Pegem Yayınları No.14, Ankara

³⁷ Sadullah, Ö., 2013 , İnsan Kaynaklarına Giriş Beta Yayınları

ardından bu alanda gerekli plan ve programları hazırlamalı ve bu programları çeşitli eğitimlerle hayata geçirmelidir.

Eğitim programlarında etkinlik ve verimlilik ancak sistemli bir çalışma ile mümkündür. Eğitim sürecinin birbiri ile irtibatlı üç aşamada ele alabiliriz:³⁸

- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi;

Eğitim ihtiyaçları genellikle organizasyon içerisinde yapılan gözlem, görüşme, anket ve yazılı belgelerin incelenmesi ile gerçekleştirilir. Bu sayede çalışanların yaptıkları iş ile ilgili bilgi seviyeleri belirlenir. Elde edilen bu veriler ışığında personele verilecek eğitimlere karar verilir.

- Belirlenen ihtiyaçlara göre eğitim programlarının geliştirilmesi ve eğitimi verilmesi;

Eğitimin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli eğitim ortamının sağlanması, öğrenme konuları ve öğrenme ilkeleri, eğitim yöntemleri ile eğitim araç ve gereçlerinin belirlenmesi, eğitimin ne zaman yapılacağı ve ne kadar süreceği eğitim programı geliştirme aşamasında ele alınır. Bu çerçevede iş görenlere belirlenen eğitim verilir.

- Eğitim programlarının değerlendirilmesi;

Eğitimin değerlendirmesi, eğitim alan iş görenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, iş görenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarını ilişkilendirerek eğitim sonuçlarının saptanması için yapılan sistematik bir çalışmadır.

İş gören eğitiminde en yoğun kullanılan teknikler ise:

- İş başı eğitim
- İş dışı eğitim'dir

³⁸ Kaya, G., 2014, Hizmet İçi Eğitim ve Performans İlişkisinin İrdelenmesi;YDÜ İdari Personeli Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Yakın Doğu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

İş başı eğitim yöntemleri; yönetici gözetiminde eğitim, koçluk yöntemi, formen aracılığı ile eğitim, staj yolu ile eğitim, rotasyon, oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi olarak sıralanabilir. İş dışı eğitim yöntemleri ise işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi, anlatım yöntemi, duyarlılık eğitimi, simülasyon, grup tartışması, grup kurna metotları ve teknoloji destekli insan kaynakları eğitimi şeklinde sıralanabilir.³⁹

Eğitimin iş gören üzerindeki faydalarını ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- İş tatmininde artış.
- İş verimliliğinde artış.
- İşe devamsızlıkta azalış.
- Öğrenme süresinde azalış.
- Gözetimde azalış.

Eğitimler ve kariyer planlamaları hem iş gören hem de işletmelerin ortak yarar paydaları doğrultusunda, her iki tarafa da verimlilik, nitelik ve ayırt edici özellikler kazandırması açısından önemlidir.

Bu yaklaşım, eğitim ile verimlilik arasından doğrudan ilişki olduğunu belirtmektedir.⁴⁰ Bu yaklaşıma göre, kişilerin eğitim yoluyla kazandıkları nitelikler onların işteki verimliliklerini doğrudan etkiler. Kişiler sahip oldukları üretken nitelikleri, yani insan sermayesini, yaygın eğitim yoluyla geliştirirler.

Geçmişten günümüze küresel boyutlar kazanmış iş hayatının gelişimine bakıldığında, işletme, kurum veya kuruluşların bünyesinde bulunan iş gücünün, deneyim, bilgi ve donanımlarını eğitimle güncel tutarak içinde bulundukları örgütlere, gelişimleri açısından küresel pazarda destek olmaları şarttır.

³⁹ Ertürk, M., 2012 , İnsan Kaynakları Yönetimi , İstanbul, Beta Yayıncılık

⁴⁰ Ünal, I., 1992, Eğitim ve Gelir İlişkisi Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı: 1-2.

1.2.5. Performans Değerleme

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve iş görenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir iş görenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir.

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.⁴¹

Örgütsel davranış açısından performans, iş görenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir.⁴²

Performans değerlendirme; örgütteki görevi ne olursa olsun iş görenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası tüm yönleriyle bir bütün olarak gözden geçirmektir.⁴³ Çalışanların ücret ve terfi kararlarında yararlanmak, eksikliklerini gidermek, doğru davranışlar göstermelerini ve güçlü- zayıf yönlerini ortaya koyarak kariyer planlarını gözden geçirmelerini sağlamak amacıyla örgütler sıklıkla performans değerlendirmesi yapmaktadır.⁴⁴

Bu sürecin temel işlevleri, iş görenin performans ve kapasiteleri ile alakalı geri bildirimler ortaya koyarak, ilerleme ihtiyaçlarındaki performansları belirlemek, bu performansların ödüllendirme ile bağlantısını ölçmek, sonuç ve değerlendirmelere ilişkin kararlar almak ve son olarak işletmenin insan kaynaklarında kararları alınan seçim ve uygun alanlara yerleşim durumları için bilgi sağlamaktır.

Beklenen yararları sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından performans değerlendirme sisteminin bazı özelliklere ve ilkelere göre yapılması gerekmektedir. Bu

⁴¹ Baş, İ. M, & Artar, A., 1990, İşletmelerde Verimlilik Denetimi-Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri . Ankara, MPM Yayınları.

⁴² Başaran, İ. E., 1991, Örgütsel Davranış , Gül Yayınevi, Ankara,

⁴³ Fındıkçı, İ., 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi , Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul,

⁴⁴ Dessler, G, 2011, Human Resource Management, 12th Edition, Pearson Education, New Jersey.

ilkeler aşağıdaki gibi sıralabilir;⁴⁵

- Performansdeğerlendirmenin yönü örgütsel amaçlar olmalıdır.
- Performans değerlendirmenin konusu iş görenlerin örgütteki yaşamı olmalıdır.
- Performans değerlendirme iş görenleri geliştirme aracı olarak kullanılmalıdır.
- Performansdeğerlendirmesi iş göreni örgüte bağlanmasını onun bir parçası olduğu kısacası aidiyet duygusu kazandırmalıdır.
- Performans değerlendirme sonuçları örgütün gelişmesine katkı sağlamalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi yöneten-yönetilen ayrımı olmadan bütün iş görenleri kapsamalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi, örgüt içi ve dışı tüm faktörleri dikkate almalıdır.

Performans yönetim süreçleri üçe aşamada ele alınmaktadır. Bunlar;

- Planlama;

İş gören ile yöneticinin birlikte gelişme amaçlarını belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarıdır.

- Değerlendirme;

Ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dâhilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir.⁴⁶

- Geliştirme;

Performans sonuçlarına göre ücret artışları, prim ödemeleri, yatay ve dikey ilerlemeler, hedeflerdeki sapmalar ve şirket içi ve/veya dışı eğitimlerin planlanması sürecidir.⁴⁷

⁴⁵ Altan, Y., 2005, Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

⁴⁶ Sayıştay Başkanlığı, 2000, Performans Ölçüm Rehberi. Sayıştay Araştırma - İnceleme - Çeviri Dizisi No:7, Ankara: Sayıştay Başkanlığı,.

Genel olarak performans değerleme yöntemleri  başlık altında toplanır. Bunlar:⁴⁸

- Kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım;

Organizasyon içerisinde aynı görevi sürdüren kişilerin birbirleri ile kıyaslanması ile uygulanan performans değerleme yöntemidir.

- Ortak performans kriteri ve standartlara dayalı yaklaşım;

Organizasyon tarafından daha önceden belirlenmiş birtakım kriter ve standartların esas alınarak uygulanan performans değerleme yöntemidir.

- Bireysel performans kriterlerine dayalı yaklaşım;

Bütün iş görenlerin ayrı ayrı ele alınarak değerlendirildiği performans değerleme yöntemidir.

Bireysel anlamda iş görenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, iş görenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır.⁴⁹ Bu sayede yöneticiler, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, iş görenin işteki performansını değerlendirebilirler.⁵⁰ İşletmeler performans değerleme sayesinde, iş görenleri bilimsel ve sistematik bir sıralama kullanarak gzlenmeler ve bu gözlemler neticesinde ulaşılan değerlendirmeler sonucunda çalışanların işteki başarı dereceleri hakkında bir yargıya ulaşırlar.

Performans değerlendirme sistemi insan kaynakları yönetiminde rol gösterici olup, personelin yeteneklerini sergileyebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulması, çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanların ortaya çıkarılması ve bunların iyileştirilerek örgüte olan katkılarının artırılması bakımından oldukça önemlidir.⁵¹

⁴⁷ Ergin, C., 2002, İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara, Academyplus Yayınevi,

⁴⁸ Akçakanat, T., 2009, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'de Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

⁴⁹ Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., 2006, Organizational Behaviour .

⁵⁰ Bayram, L., 2006 , 360 Derece Performans Değerlendirme , Sayıştay Dergisi, Sayı 62

⁵¹ Akçakanat, T., 2009, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'de Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Performans değerleme geri bildirim özelliği taşıması nedeniyle terfi, ücret yönetimi ve örgütte kalma gibi yönetsel konulara da yardımcı olur.

Performans değerleme, çalışanların motivasyonunun dolayısıyla verimliliğinin artırılması ve işletmenin doğru geri bildirim alabilmesi açısından çok önemlidir. Performans değerlemede doğru kriterlerin bulunamayıp uygulanamaması durumunda, çalışanlarda yanlış değerlendirilmeden kaynaklanan motivasyon eksikliği ve verim düşüklüğü görülür. Bu durum işletmeyi olumsuz etkileyebileceği gibi işletmeye telafisi mümkün olmayan zararlar da verebilir.

1.2.6. Kariyer Planlaması

İnsan kaynaklarının stratejik önem kazandığı küreselleşen dünyamızda işletmelerin, insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak yoluyla rekabet avantajını elde etmek için yönetim konusuna giderek önem verdiği ve yöneticilik mesleğinin geliştirilmesine ilişkin çabaların yoğunlaştığı görölmektedir.⁵² Bu çabaların bir yönü kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması geçmişten bugüne hızla ilerleme gösteren temel iş gücü kontrol ve yönetim yöntemlerinden biridir.

Kariyer, emir altında hareket eden, hiyerarşi içinde birbirini izleyen bireylerin görevleri ile ilgili bir iş silsilesi olarak tanımlamaktadır.⁵³ Genel anlamda kariyer, yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir. Özgöl anlamda kariyer ise, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar sürdürölen bir uğraştır.⁵⁴

Kariyer geliştirme; insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisi olan, seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek için insanın iş yaşamı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri,

⁵² Aykaç,B., 1999, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

⁵³ Sharfritz Jay M., 1985, The Facts On File Dictionary Of Personel Management And Labor Relations , 2.Baskı, USA,

⁵⁴ Doğan Canman, D., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi , Yargı Basım Yayım Ltd. Şti., Ankara.

bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreçtir.⁵⁵ Bu yöntem sürecinde iş gören, geleceğe yönelik kariyer hedeflerini belirler.

Kariyer geliştirme; kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki boyut altında incelenmektedir.⁵⁶ Kariyer planlama, örgütte mevcut olan uygun fırsatlar doğrultusunda, bireyin, kariyerine yönelik beklentilerini ve hedeflerini belirlemesidir.⁵⁷ Kariyer yönetimi ise, işletmede işlerin yerine getirilebilmesi için gerekli beceri ve yeteneklerin tanımlanmasına, çalışanların beceri ve yeteneklerini etkili şekilde kullanabilecekleri işlere yerleştirilmesine imkân vermektir.⁵⁸ Kariyer planlama ve kariyer yönetimi, kariyer geliştirme sistemi altında bir bütün olarak ele alınmaktadır.

Bunun yanında işletme açısından kariyer planlaması tanımı ise; iş görenin işletme ile bağlarını arttırmak ve iş görenin hem yaşam standardını yükseltip hem de motive ederek verimliliğini yükseltmek maksadıyla geleceğe yönelik iş yaşamındaki basamaklarının işletme tarafından belirlenmesidir. Bu şekilde iş görenin kariyer amaçları ile örgütsel olanaklar uyumlulaştırılmaya çalışılır.

Kariyer planlamasının belirlenmesi ile iş görenin kariyer ve gelecek hedeflerine uygun eğitim programları düzenlenir. Kariyer yönetiminin başlıca aşamalarını şu şekilde sıralanabilir⁵⁹:

- **İşe Hazırlık Aşaması:** Bu aşamada birey meslek alternatiflerini değerlendirir, ilk meslek seçimini geliştirir ve seçtiği meslek için gerekli olan eğitimi tamamlar.
- **Organizasyona Giriş:** Birey, iş tekliflerini değerlendirir ve doğru bilgi üzerine dayalı işi ve örgütü seçerek çalışma hayatına ilk adımını atar.
- **Kariyer Başlangıcı:** İş öğrenme, örgütsel kural ve normları öğrenme, seçilen meslek ve örgüte uyum sağlama, hedef ve amaçları sürdürme gibi kavramlardan oluşur.

⁵⁵ Aytaç, S., 1997, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları , Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul,

⁵⁶ Dünder, G., 2009, Kariyer Geliştirme, 4. Baskı, Beta, İstanbul.

⁵⁷ Ivancevich, J. M., 2010, Human Resource Management, 11th Edition, McGraw Hill, New York.

⁵⁸ HEERY, Edmund, NOON, Mike, 2008, A Dictionary of Human Resource Management, Oxford University Press, New York.

⁵⁹ Akal, Z. 1998, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü Performans Göstergeleri. MPM Yayınları.

- **Kariyer Ortası:** Birey, ilk kariyer ve erken yetişkinlik dönemlerini yeniden değerlendirir, amaçlarını değiştirir ya da yeniden onaylar.
- **Kariyer Sonu:** Birey itibarını sürdürmeye ve verimli olarak kalmaya çalışır, etkili bir emeklilik için hazırlanır.

Kariyer yönetiminde bireye ve organizasyona düşen bazı görevler vardır. Öncelikle iş gören, organizasyon içerisinde mevcut olan uygun fırsatlar doğrultusunda kariyerine yönelik beklentilerini ve hedeflerini belirlemelidir. Beklentilerin ve hedeflerin belirlenmesinde iş görenin gerçekçi olması çok önemlidir. Aksi halde yaşanabilecek hayal kırıklıkları iş göreni olumsuz yönde etkileyebilir. Doğru belirlenmiş hedefler çalışanların beceri ve yeteneklerini etkili şekilde kullanabilecekleri işlere yerleştirilmesine imkân verir. Organizasyonlar ise, iş görenin işletme ile bağlarını arttırmak ve iş görenin hem yaşam standardını yükseltip hem de motive ederek verimliliğini yükseltmek maksadıyla, iş görene organizasyon içerisinde uygun kariyer fırsatlarını sunmalıdır. Bu şekilde iş görenin kariyer amaçları ile örgütsel olanaklar uyumlulaştırılmaya çalışılmalıdır.

Kariyer planlaması ile iş görenin bilgi, beceri, motivasyon ve verimliliği artırılır. Organizasyonun insan kaynaklarından etkili bir şekilde faydalanması sağlanır ve çalışanların organizasyon içerisindeki devamlılıkları ve memnuniyetleri artırılır. Bu çalışmalar işletmelerdeki çalışanların ileriye yönelik istekleri ile işletmelerin amaçlarını ortak bir paydada buluşturur. Bu yüzden kariyer planlaması, insan kaynakları yönetimi için vazgeçilemez bir unsurdur.

1.2.7. Ücret Yönetimi

Bir işletmenin faaliyetleri sürecinde, bir yandan, karlılığın artırılması, işletmenin devamlılığının sağlanması gibi örgütsel amaçlar gerçekleştirilirken, diğer yandan bazı bireysel amaçlar da söz konusu olmaktadır. Bireysel amaçların başında ise, çalışanın işletmeye yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret gelmektedir.⁶⁰ Her çalışan, bağlı olduğu kuruma yetenekleri, bilgisi, becerisiyle birlikte belirli katkılarda bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret ister.

⁶⁰ Şahin, Ş., 2010, İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analiz Kamu-İş Dergisi Cilt 11 Sayı 2.

İşletmeler de kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanacağı bir ortam sağlar. Aynı zamanda kar ederek çalışanlara başarılarına göre ücret vermek durumundadır. Bunun yanında, rekabet düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde ise işletmeler, hiç kuşkusuz istediği çalışanı elde tutabilmek için daha yüksek ücret ödemek durumunda kalmaktadırlar.⁶¹

İşletmelerde ücret yönetiminin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:⁶²

- Çalışanın iş yerindeki devamlılığını sürdürmek.
- Çalışanın motivasyonunu arttırmak.
- Çalışanın kendini keşfetmesini sağlamak ve onu yüreklendirmek.
- Adaletli bir ücretlendirme sistemi oluşturarak çalışanların emeğinin tam karşılığını almasını sağlamak.
- İş yerine nitelik taşıyan iş gücü almak.

Bu amaçların gerçekleştirilmesi için uyulması gereken ücretlendirme ilkeleri vardır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir;⁶³

- **Eşitlik İlkesi:** Eşit düzeydeki işe eşit ücret verilmesidir.
- **Dengeli ücret ilkesi:** Verilen ücretin iş görenin yaşam düzeyini yükseltmesi ancak işletmenin durumunu olumsuz etkilememesidir.
- **Bütünlük ilkesi:** İşletmede bireylerin ücretleri arasında fark oluşturulmamasıdır.
- **Objektiflik ilkesi:** Düşmanlık ya da yakınlık duygusuyla ücretlendirme yapılmamasıdır.

⁶¹ Dilşad, Kuyzu, Ş., 2007, Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret Ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İş Gören Algılamaları: Kahraman Maraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması Yüksek Lisans Tezi.

⁶² Acar. A., 1995, Ücret Yönetimi, Tüside, Gebze.

⁶³ Köksal, M., 2001, Verimlilik ve Ücret Yönetimi Ders Notları, Kocaeli Üniversitesi,

- **Yükselmeye ücret artışının sağlanması ilkesi:** Terfi ile birlikte ücret artışı verilmesidir.
- **Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi:** Nitelikli personelin işletmede kalması için diğer firmalarla ücret dengesinin kurulmasıdır.
- **Açıklık ilkesi:** İşletmede çalışan herkes az çok ücretini hesaplayabilmelidir.
- **Esneklik ilkesi:** Ücret politikasında çevre koşullarına göre değişikliğe gidilmelidir.

Bir başka tanımla ücretleme de gözetilecek amaçlar şunlardır:⁶⁴

- **Nitelikli iş görenleri çekme:** Ücretler vasıflı yeni iş görenleri işletmeye cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa ile rekabet edebilir bir ücret verilmelidir.
- **Mevcut iş görenleri elde tutma:** Eldeki iş görenleri işletmede tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.
- **Motive edicilik:** Ücretler işletmede istenir iş gören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.
- **Örgüt performansının yükseltilmesi:** Verilecek iyi ücretler ile örgütsel bağlılık ve işgücü verimliliği arttırılabilir. Bu sayede örgüt performansını da arttırmak mümkündür.

İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetim politikaları, insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü iş görenleri işe ve işletmeye bağlayacak faktörlerin başında ücret ve maaş yönetimi ile ödüllendirme politika ve stratejileri gelmektedir. Ücret düzeyinin tespitinde farklı uygulamalar olmaması için kullanılan kriterler iş analizi, iş tanımları, iş şartnameleri hazırlanmasıyla başlar, iş ve personel değerlemesiyle son bulur. Ayrıca çalışanların kıdem durumu, işin güçlüğü, iş

⁶⁴ Aksu, Ö., 1993, Ücretler ve Verimlilik, İstanbul,

yerinin şartları ve işin sosyal görünümü gibi faktörler göz önüne alınarak ücret düzeyi tespit edilmelidir.

Ücret yönetim sistemini oluşturan başlıca bileşenler aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁶⁵ **Süreçler**; işlerin ve iş görenlerin değerini ölçme ve buna göre sağlanacak ücret ve ek yararların düzeylerini ve dağılımı belirlemeye yöneliktir. Bu süreçler iş değerlendirmesi, piyasa ücret analizleri, performans değerlendirme gibi faaliyetleri kapsar.

- **Uygulamalar**; iş görenleri finansal olan ve olmayan ödülleri kullanarak motive etmeye yöneliktir.
- **Yapılar**; ücret ve ek yarar düzeylerini örgütteki pozisyonların deriyle ilişkilendirerek iş görenlerin performans, yetkinlik, beceri ve deneyimlerine göre ücretlendirilmesi için bir bakış açısı ve çerçeve sağlayan düzenlemelerdir.
- **Planlar ve ya Sistemler**; birey, grup ve örgüt performansına uygun olarak iş görenlere finansal ödüller ve teşvikler verme yönelik ücret sistemlerini içerir.
- **Prosedürler**; sistemin esnek ve etkin biçimde işlemlerini ve devamlılığını sağlamaya yönelik düzenlemeleri kapsar.

İş görenlerin yapılan ücretlendirmenin adil, kârlı ve rekabete uygun olduğuna ikna edilmesi; işletme etkinliğini artırır, işçi devirlerinin azalmasına ve iş gören moralinin yükseltilmesine katkıda bulunur. Çalışanlar, işletmeye olan katkıları ile diğer çalışanların katkılarını karşılaştırarak, ücretlendirmede bir dengesizlik olduğunu düşünürler ise bu durumdan huzursuzluk duyabilirler ve bu durum verimliliklerini kötü yönde etkileyebilir. Eşit işe eşit ücret ödenmesi ve iş görenin görevine ve niteliğine göre ücretlendirme yapılması, uygun nitelikteki iş göreni işletmeye çeker, nitelikli iş gücünü işletmede tutar ve çalışanları maksimum verimlilik konusunda güdüler. Bu sayede işletmenin verimliliği artar. Bu sebeplerle işletme, içerisinde uyguladığı ücretlendirme yöntemlerini demokratik ve tarafsız olarak uygulamalı, çalışanın emeğinin karşılığını her zaman adil olarak verdiğinden emin olmalıdır.

⁶⁵ Armstrong, M., 1997, Employee Reward, Institute Of Personel And Development, London.

1.2.8. İş Güvenliği ve Sağlığı

Günümüzdeki insan yaşamına ve bireye verilen önemdeki artış, iş yerlerinde de iş güvenliği ve iş gören sağlığı konusunun gündeme gelmesinde etkili olmuştur. İş güvenliği, çalışma alanlarında yapılan işe devam edilmesi sırasında oluşabilecek tehlikeli koşullardan ve iş görenin sağlığını olumsuz etkileyebilecek durumlardan etkilenmemek adına yürütülen sistemli ve devamlı çalışmaların tümüdür. İş Sağlığı ise, bütün çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal yönden sağlıklarının en üstün düzeyde tutulması, sürdürülmesi çalışmalarıdır.

İş sağlığı ve güvenliği; işin yapılması sırasında iş yerindeki fiziki çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldıkları sağlık sorunları ve mesleki risklerin ortadan kaldırılması ve ya azaltılması ile ilgilenen bilim dalıdır. Bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların sağlığına ve güvenliğine etki eden faktörleri ve koşulları inceleyen bilim dalı olarak tanımlanmaktadır.⁶⁶

İş güvenliği daha çok işçinin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılmasını hedef alır.⁶⁷ Vücut bütünlüğüne yönelik tehlikeler şu şekilde sıralanabilir:⁶⁸

- **İş kazaları;** iş yerinde ve ya iş esnasında meydana gelen ve bir yaralanma ile sonuçlanan tüm kazalardır.
- **Meslek hastalıkları;** yapılan işten ve ya iş koşullarından kaynaklanan ve ya iş nedeni ile kötüleşen hastalık, sakatlık, fiziksel veya ruhsal sağlık sorunlarının tümüdür.

Her yıl azımsanmayacak sayıda insan çok rahatlıkla engellenebilecek ve hukuken de engellenmesi zorunlu olan iş kazaları ve meslek hastalıklarından yaşamını yitirmekte veya engelli hale gelmektedir. ILO rakamlarına göre;⁶⁹

⁶⁶ SGK İstatikleri, 2013.

⁶⁷ Akduman, S., 2014, İş Sağlığı Ve Güvenliği Ders Notları www.isguygulama.com

⁶⁸ Türkiye İstatistik Kurmu, 2014, İş Kazaları Ve İş Bağlı Sağlık Problemleri Araştırma Sonuçları

⁶⁹ www.isguvenligi.com

- Her gün yaklaşık 6.000 kişi iş kazası veya meslek hastalıkları nedeniyle yaşamını yitirmektedir. Yıllık toplamda 350.000 kişi iş kazası, 1.700.000 kişi ise meslek hastalıklarından yaşamını yitirmektedir.
- Her yıl 270 milyon iş kazası meydana gelmekte ve 160 milyon kişi meslek hastalıklarına yakalanmaktadır.
- Her yıl, zehirli maddelerden dolayı 438.000 işçi yaşamını yitirmekte ve dünyada meydana gelen cilt kanserinin %10'unun işyerlerinde zehirli maddelerle temas yüzünden oluştuğu belirtilmektedir.
- Her yıl asbest yüzünden 100.000 kişinin yaşamını yitirdiği tahmin edilmektedir.

İşletme, iş ile ilgili risk faktörlerini azaltmak için iş görenlerini eğitmeli ve iş ile ilgili teknik destek sağlamalıdır. İşletmeler çeşitli sağlık politikaları kullanarak ve ya geliştirerek, iş görenini işletme faaliyetlerinden kaynaklanabilecek sağlık sorunlarına karşı korumalıdır. Bu sayede iş kazaları yok edilir ve ya en aza indirgenir, çalışanların fiziksel gücü, yeterliliği ve beceri düzeyleri korunarak iş yerindeki devamlılığı sürdürülebilir.

İşletmelerde iş güvenliği ile sağlanması istenen durumlar aşağıdaki gibidir:

- İş görenler için en üst düzeyde sağlıklı alan sağlayabilmek.
- Çalışma alanının olumsuz etki oluşturabilecek durumlarından iş göreni koruyabilmek.
- İş yeri ve iş gören ilişkisinde en uyumlu ilişkiyi oluşturabilmek.
- İş alanındaki riskleri ortadan kaldıracı ya da zarar durumunu en aza indirebilmek.
- Ortaya çıkabilecek maddi veya manevi olumsuzlukları yok edebilmek.
- İş görenin iş yeri için verimini arttırabilmek.

Çalışma Örgütü ILO – (International Labour Organization) araştırmalarına göre genellikle kazaların sadece % 2'si korunması mümkün olmayan kazalar olup, % 98'i genel olarak korunulması mümkün olan kazalardır.⁷⁰ Bu veriler göz önüne alındığında sistemli ve devamlı çalışmalar ile iş kazalarının önüne geçmek mümkündür.

Bir işletmede iş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarının iyi olması, nitelikli bir iş görenin bilgi, beceri ve yeteneklerini daha iyi kullanmasını sağlar. Böylece işyerinde verimlilik artar, sağlık ve güvenlik güvencesine sahip olduğunu bilen iş görenlerin çalışma azimleri yükselir.

1.2.9. Endüstriyel İlişkiler

Endüstri ilişkileri, üretimin yapıldığı her yerde oluşan, ekonomik ve sosyal koşullara bağlı olarak değişen nitelikte olmakla beraber işçiler ile işverenler arasında yürütülen ve odağında ücret pazarlığı olan kurumsallaşmış ilişkiler bütünüdür.⁷¹

Endüstriyel ilişkiler sisteminin üç kolu; iş gören, işveren ve devlettir. Devletin bu ilişkideki rolü, endüstriyel ilişkileri sendikalar aracılığı ile işveren ve işçi arasında toplu pazarlık ve toplu sözleşme yolu ile meydana getirmektir.

Sıralayarak belirtmek gerekirse endüstriyel ilişkiler uygulamalarının amaçları şöyledir:⁷²

- Uyumlu bir iş gören- işveren ilişkisi sayesinde ikisi arasında ortak hissiyatı oluşturup her iki tarafa güven vermek.
- İşveren ve iş görenin organizasyonların hedeflerine göre ortak hamleler yapmasını sağlamak.
- Her iki taraf için de maddi, manevi oluşabilecek eksiklikleri gidermek.
- İş görenin iş hayatına etkin ve verimli katılımını sağlamak
- İş hayatında rekabet üstünlüğünü sağlama ve korumak.

⁷⁰ www.isguvenligi.com

⁷¹ Önsal, N., 2010 , Endüstri İlişkileri Notları, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Bildirisi

⁷² Aksu, Ö., 1993, Ücretler ve Verimlilik, İstanbul,

Sendikalar, iş görenin iş hayatında söz sahibi olma işlevi taşıması açısından önemlidir. İş görenleri sendikalaşma yoluna sokan çalışma şartlarının olumsuzluklarıdır. Sendikalar sayesinde iş görenler işverenler ile toplu olarak görüşür, iş görenlerin temel çıkarları korunur, çalışma şartları ve ücretler iyileştirilir, uyuşmazlıklar çözülerek iş görenin mutluluğu sağlanır. Sendikalar, üyeleri arasında birlik ve beraberliği sağlayarak üyelerinin çıkarlarını korumayı ve çalışma şartlarının iyileştirilmesini amaçlamaktadırlar.

Günümüzde sendikalar, her ne kadar çeşitli nedenlerle etkinlikleri biraz azalmış olsa da, çalışma yaşamının vazgeçilmez unsuru olarak ekonomik ve toplumsal alanda önemli bir rol üstlenmektedirler.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyarak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK VE KONTROL ODAĞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin çevrelerini algılamada ve algılarını yorumlamada büyük etkisi vardır. Bu bölümde bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinden biri olan kontrol odağı kavramı ve bireylerin algıları sonucu ortaya çıkabilen tükenmişlik kavramı incelenecektir.

2.1.Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kelimesi ilk olarak 1960'lı yıllarda kişi üzerinde uyuşturucu maddelerin etkileri tanımlanırken telaffuz edilmiştir.⁷³ Tükenmişlik kavramı ise ilk kez, örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Herbert Freudenberger tarafından, sağlık çalışanlarında sıklıkla görülen yorgunluk, düş kırıklığı ve işten ayrılma ile karakterize edilecek bir durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır. Freudenberger, 1974 tükenmişliği, insanların aşırı çalışma sonucu artık işin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelişlerini ifade eden duygusal tükenme durumu olarak tanımlamıştır.⁷⁴

Freudenberger'e göre tükenme⁷⁵ başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç, kaynaklar ve potansiyel üzerinde aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir durumdur ve bu tam olarak, kurumdaki personelin herhangi bir sebepten dolayı tükendiği ve çalışamaz

⁷³ Azeem, S.M., N.A. Nazır., 2008, A Study of Job Burnout among University Teachers , Psychology Developing Societies,.

⁷⁴ Freudenberger, H. J., 1974, Staff Burn-Out , Journal of Social Issues, Vol.30, Number 1.

⁷⁵ Man, B. & Hartman, A. E., 1982 ,Burnout: summary and future research , Human Relations, XXXV, 4,

duruma gelip, amaca hizmet edemediği zamanı göstermektedir. Tükenmişlik genellikle mesleki stres ile birlikte ele alınmış ve meslek stresinin bir türü ya da bir sendrom olarak değerlendirilmiştir.⁷⁶ Cherniss'a⁷⁷ göre, sürekli tekrarlanan sindirim sistemi ile ilgili sorunlar, baş ağrısı, yorgunluk, uykusuzluk, madde bağımlılığı, geri çekilme davranışları, düşük özdeğerlendirme, bireylerarası ilişkilerde yaşanan sıkıntılar, kurallara sıkı sıkıya bağlılık, işe yoğunlaşmama, muhatap oldukları kişilere karşı daha az hoşgörülü olma ve yaşanan sorunlar için onları suçlama eğilimi gibi durumları tükenmişliğin belirtileri olarak görülmektedir.

Tükenmişliği, bireyde oluşan fiziksel bitkinlik, uzun dönemli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, yaşama ve diğerlerine karşı geliştirdiği olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlayan Maslach ve Jackson⁷⁸ tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma olarak üç boyutlu bir yapı olarak ifade etmektedirler. Bir başka tanıma göre tükenmişlik; bir şevk, enerji, idealizm ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa ve çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur.⁷⁹ Yapılan çalışmalar tükenmişliği, işle ilgili negatif deneyimlerin sonucu ortaya çıkan bir sendrom olarak kavramlaştırmışlardır.

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.⁸⁰ Tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve

⁷⁶ Leiter, M., 1991, The Dreams Denied: Professional Burnout and The Constraints of Human Service Organizations , *Canadian Psychology*, Vol. 32, No. 4,

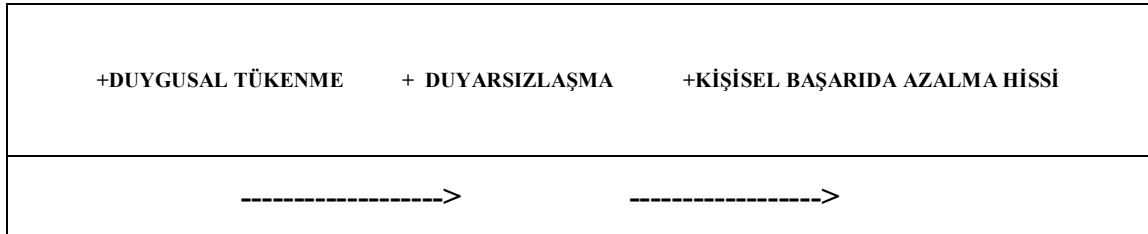
⁷⁷ Cherniss, C., 1980, Professional burnout in human service organizations . New York: Praeger.

⁷⁸ Maslach, C., Jackson S.E., 1986, Maslach Burnout Inventory , Press Palo Alto;CA,

⁷⁹ Pines m., Aronson e., 1988, Career Burnout: Causes And Cures Business And Economics New York Free Press.

⁸⁰ Tümkiye, S., 1996, Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.

diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıması ile oluşan bir sendromdur.⁸¹ Aşağıdaki şekil Maslach'ın tükenmişlik modelindeki birbirini izleyen aşamaları göstermektedir.⁸²



Şekil 1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, duygusal istemlerden kaynaklanan fiziksel, duygusal ve bilişsel tükenme durumu olup aşama aşama gelişen zincirleme bir tepkinin son aşamasıdır.⁸³

⁸¹ Maslach C., 2003, Job Burnout: New Direction İn Research And İntervention Current Directions İn Psychological Science 12

⁸² Ardıç,K., Polatçı, S., 2009, Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:32.

⁸³ Pines, A., Aronson, E. & Kafry, D., 1981, Burnout: from tedium to personal growth. New York: The Free Press.

Aşağıda farklı araştırmacılarca yapılan tükenmişlik tanımları verilmiştir;

Tablo 3. Farklı Araştırmacılara Ait Tükenmişlik Tanımları

Araştırmacı	Tanımı
Freudenberger H. (1974)	Tükenmişlik; insanların aşırı çalışma sonucu artık işin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelişlerini ifade eden duygusal tükenme durumudur.
Cherniss C. (1980)	Tükenmişlik; işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendromdur.
Maslach C., Jackson S.E (1986)	Tükenmişlik; bireyde oluşan fiziksel bitkinlik, uzun dönemli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, yaşama ve diğerlerine karşı geliştirdiği olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur.
Pines M., Aronson E. (1988)	Tükenmişlik; bir şevk, enerji, idealizm ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa ve çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur..
Leither M. P. (1991)	Tükenmişlik; genellikle mesleki stres ile birlikte ele alınmış ve meslek stresinin bir türü ya da bir sendrom olarak değerlendirilmiştir.
Tümekaya, S. (1996)	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
Maslach C. (2003)	Tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendromdur.
Polatçı, S. (2007)	Tükenmişlik, bireylerin beklentileriyle gerçekleşen durumun farklı olduğunu ve buna müdahale edemediklerini anladıklarında, kendilerinin güçsüz olduklarını düşünmeye başlayarak, kendilerini güçsüzlüğün yanında çaresiz de hissetmesi ile oluşan bir sendromdur.
Leiter M.P, Maslach C. (2009)	Tükenmişlik, kendini verimli hissedemeyen, yaptığı işe karşı heyecan duyan, yüksek enerjili insan kaynağının işleri ile olumlu bağlarını oluşturan süreci sonlandıran öğelerden bir tanesidir.
Altay, B. (2010)	Tükenmişlik, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlanabilir .
Filiz, Z. (2014)	Tükenmişlik, işinden memnun olmayan kişilerin, zamanla fiziksel ve zihinsel sorunlar yaması durumudur.

Özetle tükenmişlik; iş stresinin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda, kişilerde strese tepki olarak ortaya çıkan fiziksel ve zihinsel yıpranma durumu olarak tanımlanabilir.

2.1.1. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişliğin evreleri aşağıda özetlenmiştir;⁸⁴

Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm): Bu dönemde kişide enerji, umut ve beklenti düzeyi en üst seviyededir ve kişi gerçekçi olamayacak düzeylere ulaşan mesleki beklentiler içerisine girmektedir. Kişi mesleğinin en zor şartlarına dahi göğüs germe ve uyum sağlama çabası içerisindedir. İş her şeyden önce gelmektedir.

Durgunluk Evresi (Stagnation): Bu evrede kişinin sahip olduğu enerji seviyesinde azalma meydana gelir, işini yapma isteğinde ve umutlarında azalma olur. Mesleğini icra ederken daha önce karşılaşmış olduğu fakat önemsemediği engeller hakkında yorumlar yapmaya başlar ve karşılaştığı sorunlardan rahatsız olur.

Engellenme Evresi (Frustration): Kişi zaman ilerledikçe mesleğinin gereklerini yerine getirme gayretlerinin engellendiğini düşünür. Çalışma ortamındaki zorlukların ve sıkıntıların düzeltilmesi çabalarının boşa olduğu yargısına varır. Duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunların ortaya çıktığı dönemdir. Bu dönemde işin değersiz olduğu düşünölmeye başlanır.

Umursamazlık Evresi (Apathy): Bu evrede kişi, yaşadığı sorunlar ve beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle işi ile kopukluklar yaşamaktadır. İşine karşı duyarsızlığı ve ilgisizliği üst seviyededir. Çevresine karşı inançsız ve umutsuz görüntü vermektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır.

Tükenmişliğin bu evreleri her zaman verildiği sırada ortaya çıkamayabilir. Kişilik yapılarına göre evrelerin ortaya çıkış sıraları değişebilmekte ve ya bazı evreler hiç görölmeyebilmektedir.

⁸⁴ Beğenirtaş, M., 2013, Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek Ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara

2.1.2. Tükenmişlik Kavramı Alt Boyutları

Tükenmişlik; bireyde oluşan fiziksel bitkinlik, uzun dönemli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, yaşama ve diğerlerine karşı geliştirdiği olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur.⁸⁵ Maslach tükenmişliği; duygusal tükenme, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır.⁸⁶ Tükenmişliğin boyutları aşağıda özetlenmiştir;

2.1.2.1. Duygusal Tükenme

Maslach'a⁸⁷ göre, tükenmişliğin asıl unsuru, başlangıcı ve en önemli boyutu duygusal tükenmedir. Kişinin, yaptığı iş nedeniyle kendini aşırı yüklenilmiş, bitkin ve tükenmiş hissetmesidir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin bireysel ve stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir. Peeters ve Rutte'ye⁸⁸ göre, zaman yönetimi, işten beklentiler ve özerklik, duygusal tükenmeye sebep olan etmenlerdir.

Duygusal tükenme, daha çok işin yarattığı stres ile ilgili olup, yüz yüze görüşme ve iletişimin yoğun olduğu hizmet sektöründe daha çok gözlenmektedir.⁸⁹ Sıkı bir çalışma ortamı içinde bulunan iş gören, duygusal yönden kendisini, diğer insanların duygusal taleplerini yerine getirmeye zorlamakta ve bu durumun altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bir anlamda bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenmeyi yaşayan kişiler, kendilerini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hissederler. Başkalarının hislerine, duygularına soğuk ve kayıtsız kalır, kendilerini bitkin ve kullanılmış hissederler, enerjilerini geri kazanmak için hiçbir kaynak bulamazlar ve bunların bir sonucu olarak hizmet verdikleri kişilere geçmişte olduğu

⁸⁵ Maslach, C., Jackson S.E., 1986, Maslach Burnout Inventory , Press Palo Alto;CA,

⁸⁶ Maslach, C., Jackson S.E., 1986, Maslach Burnout Inventory , Press Palo Alto;CA,

⁸⁷ Maslach, C., Jackson S.E., 1981, The Measurement of Experienced Burnout , Journal of Occupational Behaviour, 2.

⁸⁸ Peeters, M., Rutte. C.H.. 2005, Time Management Behavior As A Moderator For The Job Demand-Control Interaction , Journal Of Occupational Health Psychology, 64-75.

⁸⁹ Yılmaz, A., 2007, İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki , Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

kadar verici ve ilgili davranmadıklarını hissederler.⁹⁰ Duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmayı tetiklediği ve hızlandırıcı etkisi olduğu söylenebilir.

2.1.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma; genellikle işgörenin yaşadığı tükenmişliğin kronikleşmesi ve işle ilgili hedefinin belirginliğini yitirmesi ile ortaya çıkmaktadır.⁹¹ Duyarsızlaşma, kişilerin karşı taraftaki alıcılarla ilişkisini bozan, yavaş yavaş kişisel başarı hissini azaltan ve iş görme yeteneğini sekteye uğratan bir mekanizmadır. Duyarsızlaşmada kişiler, karşısındakiler hakkında olumsuz ve alaycı tutumlara sahip olurlarken, hizmet sunduğu kişilere karşı duygudan yoksun bir şekilde ve ilgisiz davranış eğilimi gösterirler.⁹² Çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler sarf etmesi, umursamaz alaycı bir tutum sergilemeleri tükenmişliğin bu boyutunda gözlemlenen davranışlar arasındadır. Duyarsızlaşma, duygusal tükenmeye karşı gösterilen ilk tepkidir.⁹³ Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar, hem hizmet verdikleri kişilere hem de içinde bulundukları kuruma karşı kötü davranışlarından hiç rahatsızlık duymazlar.⁹⁴

Maslach ve Jackson tarafından ortaya konan ve tükenmişliğin üç boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği boyutlarına “olumsuzculuk” (cynicism) boyutunu ekleyen veya duyarsızlaşma yerine olumsuzculuk kavramını kullanan araştırmacılar da mevcuttur.⁹⁵ Olumsuzculuk ve duyarsızlaşmanın tek boyut olarak ele alınması mümkündür ancak, yapılan bir araştırmada,⁹⁶ bu iki boyutun birbirinden farklı olduğu ve farklı ortamlarda çalışanlar için gelecekteki araştırmalarda

⁹⁰ Polatçı, S., 2007, Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörleri Gaziosmanpaşa Üniv. Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniv. Sos. Bil. Ens. Tokat.

⁹¹ Ergun Özler N. D., 2014, Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi - Sayı 39

⁹² Girgin, G., Baysal A., 2005, Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 4 4 , ss. 172 - 187

⁹³ Lee, J.S.Y., Akhtar, S., 2007, Job Burnout Among Nurses in Hong Kong: Implications For Human Resource Practices and Interventions, Asia Pacific Journal of Human Resources, 45 3 ,

⁹⁴ Çimen, M., 2000, TSK Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi.

⁹⁵ Maslach, C., Jackson S.E., 1986 , Maslach Burnout Inventory, Press Palo Alto;CA,

⁹⁶ Salanova, M., Llorens S., Renedo M.G., Burriel R., Bresó E., Schaufeli W.B., 2005, Towards a Four-Dimensional Model of Burnout: A Multigroup Factor-Analytic Study Including Depersonalization and Cynicism, Educational and Psychological Measurement.

tükenmişliğin olumsuzluk boyutunun da düşünülmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmacılar duyarsızlaşma yaşayan kişilerde yorgunluk hissi, fiziksel belirtiler, huzursuzluk, depresyon ve aşırı alkol alımının sıkça görüldüğünü belirtmiştir.⁹⁷ Ortaya çıkan bu belirtiler kişide tükenmişliğin üçüncü boyutu olan kişisel başarı hissinde azalmaya neden olmaktadır.

2.1.2.3. Kişisel Başarıda Azalma Hissi

Kişisel başarı hissinin azalması, tükenmişliğin kişilerin kendilerini negatif olarak değerlendirmesi boyutudur. Bu boyut, bazen duygusal tükenmenin, bazen duyarsızlaşmanın, bazen de her ikisinin birleşiminin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkabilmektedir.⁹⁸ Bu boyut bireyin kendisi üzerindeki olumsuz değerlendirme eğilimi olarak da ifade edilebilir.⁹⁹ Kişisel başarı hissi azalması boyutunda, gösterilen küçük başarılar anlamsız ve önemsiz olarak görülebilmekte ve fark yaratmak için kabiliyetlere duyulan güvenin de kaybedildiği hissedilebilmektedir. Kişi kendisi hakkında olumsuz değerlendirmeler yapma eğilimi taşıdığı için, işindeki başarısından dolayı tatmin olamadığı gibi kendisini mutsuz ve huzursuz da hissedebilir.¹⁰⁰ Bu boyutta kişi, ilerleme, başarılı olma konusunda yaptığı teşebbüslere engel olmak için sanki tüm dünyanın anlaşılmış olduğunu hissedebilmektedir.

Yapılan bir çalışmada, çalışanların kişisel başarı hislerindeki azalmanın, onların yenilikçi davranışlarını azalttığı, risk alma ve fırsatlara odaklanma eğilimlerini düşürdüğü de tespit edilmiştir.¹⁰¹ Bu durum, kişinin kendisini olumsuz yönde etkilediği gibi çevresindeki diğer kişileri de olumsuz etkileyebilmektedir.

2.1.3. Tükenmişliğin Bireysel Ve Örgütsel Nedenleri

Tükenmişlik beklentilerle ilişkilendirilebilir ve kişilerin hayalleri ile gerçekler

⁹⁷ Gökoğlu, Kadir, 2010, Kamu İç Denetçilerinde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

⁹⁸ Tümkeya, S., 2000, İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı Ve Tükenmişlik İlişkisi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 5.

⁹⁹ Maslach C. , Goldberg J., 1998, Prevention Of Burnout: New Perspectives Applied And Preventive Psychology 7 .

¹⁰⁰ Maslach, C., Jackson S.E., 1986 , Maslach Burnout Inventory, Press Palo Alto;CA,

¹⁰¹ Basım, H.N., Şeşen, H., 2009, Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, ODTÜ Gelişme Dergisi, 35,

arasındaki uyumsuzluğun yüksek olması tükenmişliğe yol açabilir.¹⁰² Benzer bir açıklama da Murat tarafından yapılmıştır. Murat çalışmasında; kişilerin isteklerinin ve beklentilerinin yüksek olmasının onları mükemmeliyetçiliğe sevk ettiği ve daha sonra da tükenmişliğe yol açtığını belirtmiştir.¹⁰³

Örgüt çalışanlarının tükenmişliklerini etkileyen faktörleri kişisel ve örgütsel (çevresel) olarak sınıflandırmak mümkündür.¹⁰⁴ Tükenmişliğe neden olan kişisel faktörlerinin arasında yaş, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma süresi, cinsiyet gibi demografik unsurların yanı sıra,¹⁰⁵ işe aşırı bağlılık duyma, kişisel beklenti düzeyi, bireysel performans, bireyin ego gücü, işe bağlı stres, iş doyumu ve motivasyon gibi kişilik özellikleri de sıralanabilir.

Örnek olarak, çağrı merkezinde çalışan bir İş görenin, yaptığı işi üzerinde kontrol hakkının olmadığını hissetmesi, müşteriler ile karşılıklı yaşadığı olaylar karşısında elinden hiçbir şeyin gelmediğini düşünmesi ve herhangi bir şekilde söz hakkına sahip olmadığının farkına varması kendisini güçsüz hissetmesine neden olabilmektedir.¹⁰⁶ Bu örnekte de görüldüğü gibi, bireyin güçsüzlük halini sürekli yaşaması, tükenmişlik duygusunu beraberinde getirmektedir.

Tükenmişliğin örgütsel nedenleri üzerine yapılan bir araştırmada¹⁰⁷, çalışma süresi ve mesleki kıdem ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş, bekârların evlilere, çocuk sahibi olmayanların olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Maslach ve Jackson¹⁰⁸ çalışmalarında duyarsızlaşma ve kişisel

¹⁰² Tümkaya, S., 1996, Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

¹⁰³ Murat, M., 2000, Sınıf Öğretmenlerinde 10 Yıllık Meslek Sürecinde Tükenmişliğin Gelişiminin Haritalanması ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

¹⁰⁴ Otacıoğlu, S. G., 2008; Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15), Bahar,

¹⁰⁵ Çavuş, M.F., Demir, Y., 2010, The Impacts Of Structural And Psychological Empowerment On Burnout, Canadian Social Science, 6(4),.

¹⁰⁶ Keser, A., 2006, Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (11) 2006 / 1 : 100

¹⁰⁷ Tümkaya, S., 1996, Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

¹⁰⁸ Maslach, C., Jackson, S.E., 1981, The Measurement of Experienced Burnout, Journal of Occupational Behaviour, 2,

başarı hissi azalmasını ise erkeklerin daha fazla yaşadığını ortaya koymuşlardır.

Yapılan işin niteliği, iş saati, iş yükü, kurumun özellikleri, iş gerilimi, hizmet verilen kişilere ayrılan zaman miktarı, meslektaşlardan ve örgütten sağlanan desteğin yetersizliği, ilerleme fırsatlarındaki kısıtlılık, rol belirsizliği, ödül beklentisinin karşılanmaması, mesleğin ilerlemeye açık olmaması, örgütsel başarı değerlemesindeki belirsizlik, iş ilişkilerinin karmaşıklık derecesi, çalışanların toplantı kararlarına katılım imkân ve sıklığı, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmaması, ulaşım şartları, cinsiyet, örgüt yöneticilerinin liderlik tarzı, iş ortamındaki iletişim, yeterli araç-gerece sahip olmama, örgütün yapısal sorunları, ailesel, ekonomik, sosyal ve toplumsal etkenler örgütsel (çevresel) nedenlere örnektir.¹⁰⁹ Ancak yapılan çalışmalarda¹¹⁰ kişinin kişilik özelliklerinden ziyade çalışma ortam ve koşullarının kişinin tükenmişliğini belirleyen temel unsurlar olduğu ifade edilmektedir.

2.1.4. Tükenmişliğin Bireysel Ve Örgütsel Etkileri

Tükenmişlik, kendisine büyük hedefler koyan ancak mesleki yaşam sürecinde bu beklentilerine karşılık alınamadığı duygusuna kapılarak, hayal kırıklığı yaşayan, bunun sonucunda yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hisseden çalışanlarda daha etkili olmaktadır.¹¹¹ Genel olarak, tükenmişlik genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşüktür.¹¹² Bireylerin yaşı, tükenmişlik duygusunda önemli oranda etkilere neden olmaktadır. Yaş ilerledikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşma azalmakta buna rağmen, kişisel başarı hissi artmaktadır.¹¹³

¹⁰⁹ Begenirtaş, M., 2013, Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek Ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

¹¹⁰ Şeşen, H., 2010, Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi, Savunma Bilimleri Dergisi, 9(2),

¹¹¹ Cemaloğlu, N. ve Kayabaşı, Y., 2007, Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki, GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 27, Sayı 2, 123-155.

¹¹² Maslach, C., Jackson, S.E., 1981, The Measurement of Experienced Burnout, Journal of Occupational Behaviour, 2,

¹¹³ Dolunay, A. B., 2002, Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik Ticaret Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55(1),

Tükenmişliğin bireyler üzerindeki en önemli etkilerini; aşırı yorgunluk, kendini beğenmeme, bir konu üzerine yoğunlaşmada yetersizlik, fiziksel ve duygusal becerilerde tükenme, duyarsızlaşma davranışı geliştirme olarak sıralamak mümkündür.

Ayrıca mesleğinde tükenmişlik sendromu yaşayan kişinin bu olumsuz durumunu aile ortamına yansıtması kaçınılmazdır.¹¹⁴ Her ne kadar tavsiye niteliğinde “işte yapılan işte kalır” sözü söylene de, aslında bunu başarabilmek oldukça güçtür. Kişilerin mesleki tükenmişlikleri zaman içerisinde aile içi çatışmalara neden olarak, aile fertleri arasında boşanmaya varacak kopmalar yaşamasına neden olabilmektedir.

Bireylerin tükenmesinin sadece bireyler üzerinde etkisi yoktur, aynı zamanda işletme üzerinde de etkileri vardır. Yapılan bir araştırmada tükenmişliğin bir alt boyutu olan duyarsızlaşmayı yaşayan gardiyanın, hapisanedeki suçlulara insan gibi davranma eğiliminde olmadığı ve onları hep cezalandırdıkları, buna karşın tükenmişlik yaşamayan gardiyanların ise, işini daha ciddi ve isteyerek yaptığı ve en önemlisi, mahkûmlara karşı onları destekleyici ve topluma kazandırma amaçlı iyileştirmeleri düşündükleri tespit edilmiştir.¹¹⁵ Düşük bireysel iş performansı, örgütten ayrılmalarda artış, örgütsel bağlılıkta ve iş memnuniyetinde azalma, yüksek sağlık giderleri, yaratıcılıkta, problem çözme ve yenilikte azalma gibi gelişmeler de tükenmişliğin örgütler üzerindeki negatif etkileri arasında sayılabilir.¹¹⁶

2.1.5. Tükenmişlik İle Başa Çıkma Yolları

Örgütler için bu kadar önemli bir konuyla mücadelenin ve tükenmişliği azaltmanın iki yaklaşımından bahsedilebilir;¹¹⁷ çalışanları bireysel olarak değiştirmeye çalışmak veya örgüt yapısını değiştirmeye çalışmak, tükenmişliği azaltmak için takip edilecek stratejiler olabilir. Kişilerin istekleri, beklentileri ve algılarının farklı olması nedeniyle tükenmişlik için genel ve tek bir çözüm tarzı yerine, bireyleri ve örgütleri baz alan ve

¹¹⁴Begenirtaş, M., 2013, Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek Ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

¹¹⁵ Lambert E., N.L. Hogan, I. Altheimer, S. Jiang, M. T. Stevenson., 2009, The Relationship Between Burnout and Support for Punishment and Treatment: A Preliminary Examination, International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology.

¹¹⁶ Dericioğulları, A. Konak, Ş. Arslan, E. ve Öztürk, B., 2007, “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 2(5).

¹¹⁷ Halbesleben, J.R.B., Osburn H.K., Mumford. M.D., 2006, Action Research as a Burnout Intervention: Reducing Burnout in the Federal Fire Service”, Journal of Applied Behavioral Science, 42(2).

içinde bulunulan ortama ve duruma özgü tükenmişlik çözümleri daha rasyonel bir yaklaşım tarzı olarak benimsenebilir.¹¹⁸ Tükenmişlik sendromuna etkili müdahale, hem bireysel hem de örgütsel olarak yapılmalıdır.¹¹⁹

Bireysel anlamda tükenmişlik ile başa çıkabilmek için örgütlerin bireysel bazda düzenlemeler yapması gerekir. Bunlardan bazıları; örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasının sağlanması, kişileri yeni görevlere atanması, üst yönetimin desteğini sağlanması, yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarının sağlanması, sık sık çalışanlara pozitif geri bildirimlerin verilmesi, uzun çalışma saatlerini kısaltılması, örgüt içi danışmanlık hizmetinin verilmesi, yerinde bir terfi politikası izlenmesi, tatil ve sosyal etkinlik imkânlarının arttırılması, hizmet içi eğitimlerin planlanması, işyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurulması, kariyer için fırsatların tanınması olarak sıralanabilir.¹²⁰ Örneğin bir bankanın¹²¹ kendi içerisinde yaptığı bir çalışmada, banka çalışanlarının memnuniyetlerinin arttırılması, banka müşterilerinin memnuniyetlerini de olumlu yönde arttırdığı ortaya konulmuştur.

Örgütsel düzeyde tükenmişliği önlemek için ise¹²²; görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına alınması, iş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin düzenlenmesi ve işin eşit dağılımı, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması ve personel sayısının arttırılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, ödül kaynaklarının kullanılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir. Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde etkilidir. Örgütün bütününe içine

¹¹⁸ Begenirtaş, M., 2013, Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek Ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara

¹¹⁹ Kaçmaz, N., 2005, Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68,

¹²⁰ Ardıç, K., Polatçı, S., 2009, Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:32, ss.21-46

¹²¹ Alp, H. 2015, Çalışan Memnuniyeti, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 22.04.2015.

¹²² Kutlu, L., 2006, Tükenmişlik Ve Başa Çıkma Yöntemleri, İ.Ü. İstanbul Tıp Fakültesi Çocuk Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı

alacak şekilde geliştirilen tükenmişlik ile baş etme yöntemlerinin hayata geçirilmesi bireysel çabadan çok daha etkili sonuçlar verecektir.

2.2. Kontrol Odağı Kavramı

Kontrol odağı kavramı psikolojide sık kullanılan kavramlardan biridir. Bu kavram 1950’li yılların ortalarında Phares tarafından ortaya atılmış, ancak bir kişilik yapısı olarak günümüzdeki anlamıyla ilk kez Rotter’in 1966 yılında yayınlanan makalesinde açıklanmıştır.¹²³ Kontrol odağı kavramı Rotter’in sosyal öğrenme kuramına dayanmaktadır. Rotter’in kontrol odağı sınıflandırması, içsel kontrolden dışsal kontrole iki kutuplu bir boyutta, davranışın sonuçlarını kimin ya da neyin etkilediğine ilişkin inançları içermektedir.

Rotter,¹²⁴ ödül ve cezaların kişi tarafından mı yoksa kişinin dışındaki birtakım güçler tarafından mı denetlendiğine ilişkin beklentilerini “kontrol odağı” olarak tanımlar. Kontrol algısı, ödül ve cezaların kişi tarafından mı yoksa bireyin dışında bir takım etkenlerce mi denetlendiğine ilişkin genel bir beklenti olarak tanımlanır.

Kontrol odağı, tek başına bir pekiştireç olmaktan daha çok, bireyin davranışının sıklığını kontrol eden ve pekiştireçlerin neye yol açtığına yönelik inanç ve beklentilerini ifade eden bir yapıdır.¹²⁵ Denetim odağı inancı, bireylerin geçmişlerindeki pekiştirici yaşantılarına dayalı olarak davranışlarının sonuçlarını kendi kontrollerine veya kendi dışlarındaki şans, talih, kader, Tanrı gibi odakların kontrollerine bağlamaları sonucu oluşan bir özelliktir.

Kontrol odağı, kişilerin tecrübeye dayalı yaşanmışlıklarının sebeplerini iç faktörlere ve ya dış faktörlere dayandırmasını açıklayan bir kavramdır. İçten denetimliler yaptıkları işin beceriye dayalı yönlerini vurgulayarak, başarılarını kendi davranışlarına bağlamaktadırlar.¹²⁶ Dıştan denetimliler ise şans ya da koşulları davranışın sonucunun özellikle de başarısızlığın sebebi olarak algılamaktadırlar. İçten denetimliler çalışmalar

¹²³ Demirci, S., 1998, Düşünme İhtiyacı Ölçeği Psikometrik Özellikleri: Düşünme İhtiyacı, Kontrol Odağı İnancı Ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkilerinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

¹²⁴ Rotter J.B., 1954, Social Learning and Clinical Psychology, New York: Prentice-Hall.

¹²⁵ Rotter, J.B., 1966, Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcements. Psychol Monographs.

¹²⁶ Dönmez, A., 1987, Denetim odağı: Temel araştırma alanları, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,19, (1).

sırasındaki dikkat dağıtıcı uyaranları suçlamaya, dıştan denetimlilerden daha az, kazaların nedenini bireysel sorumlulukta aramaya ise daha çok eğilimli görülmektedirler.

Bireyin denetim odağını, inancının içten ya da dıştan algılamasına etki eden çevresel faktörler içinde fiziksel çevredeki hareket özgürlüğü kadar, genel olarak çevrenin eğitim düzeyi, dinsel inançlar, kadercilik ve benzeri diğer toplumsal çevre değişkenleri de içten ya da dıştan denetimli olma üzerinde etkilidir.¹²⁷ Örneğin Cheng'in yaptığı bir meta analiz çalışmasında dış kontrol odağı ile depresyon ve kaygı belirtileri arasında orta seviyede bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin bireyci ve toplulukçu kültürler arasında farklılaştığı belirtilmiştir.¹²⁸ Bireyler başarılı ve memnun oldukları durumlarda içsel kontrol odaklı, başarısız ve mutsuz oldukları durumlarda ise dışsal kontrol odaklı olmayı daha fazla tercih ederek, bilişsel ve duygusal denge sağlama ve benliğe hizmet eden yargılarda bulunma eğilimi gösterirler. Bazı bireyler, iç-dış denetim odağı inancı boyutunun uç noktalarında bazıları da ortalarında yer alabilmektedirler.

Birey kendi yaptığı bir davranışın olumlu ya da olumsuz pekiştirici ile sonuçlandığını algıladığında, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturacaktır Birey gelişim süreci boyunca her alanda yaşadığı bu pekiştirici algısı yaşantılarının sonucunda genellenmiş bir pekiştirici beklentisi oluşturabilmektedir.¹²⁹ Bu oluşuma bağlı olarak birey, pekiştiricilerin ya kendi ya da kendi dışındaki güçlerin veya şans ya da kaderin kontrolünde olduğuna dair genel bir beklentiyi (inancı) benimseyebilmektedir. Birinci durumda bireyin 'iç' kontrol odağına, ikinci durumda ise 'dış' kontrol odağına inandığı kavramsallaştırılmıştır.

İç ve dış kontrol odağı inancını kişilik özelliği olarak ele alıp inceleyen birçok araştırmada, iç kontrol odağı yöneliminin kişilikteki etkilerinin, dış kontrol odağı kişilikteki etkilere oranla daha olumlu sonuçları olduğunu göstermektedir.¹³⁰ Dış

¹²⁷ Dağ, İ., 1992, Kontrol Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Psikopatoloji İlişkileri", Psikoloji Dergisi 7.

¹²⁸ Cheng C, Shu-fai C, Hin-man Chio J, 2013, Cultural Meaning of Perceived Control: A Meta-Analysis of Locus of Control and Psychological Symptoms Across 18 Cultural Regions. Psychol Bull

¹²⁹ Dağ, İ., 1991, Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKOÖ) nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliliği ve Geçerliliği, Psikoloji Dergisi. 7 (26),.

¹³⁰ Meydan, C., 2010, Adalet Algısı ve İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,.

¹³⁰ Tümkeya, S., 2000, İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı Ve Tükenmişlik İlişkisi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 5.

kontrol inancı ise daha çok, düşük benlik saygısı, depresyon, baş ağrıları, diğer psiko-fizyolojik semptomlar ve psikopatoloji ile ilişkilidir.¹³¹ Olayların davranışlarına bağlı olduğunu düşünen bireylerin, hoş olmayan yaşam olaylarını değiştirmede daha ısrarcı olduklarını, şans ya da kader gibi kendi dışındaki güçlere bağlayanların ise daha az girişimci ve mücadeleci olduklarını belirtmektedir.

Bir kişilik boyutu olarak ele alınan ve incelenen denetim odağı yönünden bireylerin anlamlı olarak birbirlerinden ayrıldıkları yapılan pek çok araştırma ile ortaya konmuştur. Araştırmalar dışsal denetimlilerle karşılaştırıldığında, içsel denetimlilerin; entelektüel ve akademik etkinliklerde daha fazla zaman harcadıklarını, okul başarılarının daha yüksek olduğunu özellikle yarışma ortamında daha üstün başarı gösterdiklerini, toplumsal olaylarda daha aktif olduklarını göstermektedir.¹³² Yine içsel denetimlilerin diğerleriyle karşılaştırıldığında olumsuz etkilere daha fazla direnen, kişisel özgürlüklerinin sınırlandırılmasına güçlü bir tepki gösteren, kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan olumlu benlik kavramına sahip, atılgan ve girişimci kişiler olduklarını ortaya koymaktadır.

2.2.1. İç Kontrol Odağı

Denetim odağının içten denetim ucuna yakın olan kişiler, yaşadığı olayların, çerçevesinde olup bitenlerin kendi denetimleri altında olduğuna ve yaşamlarını istedikleri yöne çevirebileceklerine inanmaktadırlar. Rotter'e göre güçlü içsel denetim odağına sahip insanlar gelişimlerdeki sorumluluğu ne olursa olsun kendilerinde ararlar. İçsel denetim odağına sahip insanlar, başarı ve başarısızlığın kendi çabalarına bağlı olduğunu düşünürler.¹³³ Böyle kişiler başarısızlıklarının sebebini dış faktörlerde aramadan, kendi davranışlarında arayabilmektedirler. Kendi düşüncelerine önem vermekte ve başkalarının baskılarına yenik düşmeden kendi kararlarını uygulayabilmektedirler. Karar vermeden önce çok yönlü düşünmekte, olayların sonuçlarını göz önüne alarak karar vermektedirler. İçten denetimli kişiler işlerini

¹³¹ Küçükkaragöz, H., 1998, İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerin Kontrol Odağı Oluşumuna Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

¹³² Yeşilyaprak, B., 1990, Denetim Odağının Belirleyicileri ve Değişime İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirel Değerlendirme" Psikoloji Dergisi. 7 (25),

¹³³ Rotter J.B., 1954, Social Learning and Clinical Psychology, New York: Prentice-Hall,.

severek yapmaktadırlar ve işlerinde daha verimlidirler. Sorumluluklarını bilen, güvenilir ve uyumlu davranışlar gösteren kişilerdir.

İç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler; çevresel koşulları değiştirme konusunda daha fazla adım atarlar ve yeteneklerine veya başarı ya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler.¹³⁴ Bunun yanında, iç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında, bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken, dış kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına, yalnızca doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar.

¹³⁴ Basım, H.N., Şeşen, H., 2009, Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, ODTÜ Gelişme Dergisi, 35,

2.2.2. Dış Kontrol Odağı

Dış kontrol odağına sahip bireyler, pekiştirenlerin kaderin, şansın veya kendileri dışındaki bazı güçlerin kontrolünde olduğunu düşünmektedir.¹³⁵ İç denetim odaklı bireylerin aksine dış denetim odağına sahip bireyler hayattaki bazı ödüllerin kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucu değil, tamamen doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar.¹³⁶ Dış kontrol odaklı insanlar, pekiştirmenin dışsal güçlere bağlı olduğunu düşünerek sahip oldukları yetenekleriyle ve davranışlarıyla çevrelerini iyileştirmek için ya hiç çaba göstermezler ya da çok az gayret gösterirler..¹³⁷

Dış kontrol odaklılar, başarı ve başarısızlık durumlarını hep kendileri dışındaki faktörler ile ilişkilendirme yaparak, başarısızlıklarda diğerlerini suçlarlar ve dış faktörleri ya da kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri sorumlu tutarlar.¹³⁸ Bu durumdaki bireyler sorumlulukları başka inanç veya faktörlere yüklediğinden motivasyonsuzluk ve çaba düşüklüğünü yaşarlar. Kişi “benim elimde olan bir şey değil” algısından dolayı çabalamaktan veya üretmekten vazgeçer.

Dıştan denetimli kişiler içinde yaşadıkları sosyal çevrenin kurallarına uymayı görev saymaktadırlar. Davranışlarını “başkaları ne der?” düşüncesiyle belirleyebilmekte ve başkalarının baskılarına yenik düşebilmektedirler. Çoğu kez kendi mutluluklarını bir başkasına bağımlılıkta (Örn: anne-baba, eş vb.) ve onları mutlu etmekte arayabilmektedirler.¹³⁹ İç kontrol inancına sahip kişiler, amaçlarına ulaşma olasılığı ile gösterdikleri çaba ve tecrübelerinden ders çıkarma yeteneği arasında doğru ilişki olduğuna inanmakta ve kendileri için zor hedefler koymaktadırlar. Buna karşılık, dış kontrol odaklı bireyler de gösterdikleri çaba ile bu çabanın sonucunda elde ettikleri netice arasında bir bağlantı olduğuna inanmayarak, başlarına gelen önemli olayların belirleyicisi olarak şans faktörünü görme eğilimindedirler.

¹³⁵ Rotter J.B., 1954.

¹³⁶ Phares, J.E., 1976, Locus of Control in Personality, General Learning Press: New Jersey.

¹³⁷ Yeşilyaprak, B. , 2005, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi. 9. Basım. Pegem Yayıncılık. Ankara.

¹³⁸ Meydan, C., 2010, Adalet Algısı ve İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

¹³⁹ Tümekaya, S., 2000, İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı Ve Tükenmişlik İlişkisi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 5.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Tükenmişlik Ve Kontrol Odağı İlişkisi Literatür Taraması

Organizasyonlarda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi sürecine geçiş ile beraber İKY uygulamalarının örgüte ve çalışanlara etkileri ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyetini üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada, İKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve ayrılma niyetini ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğunu belirlenmiştir.¹⁴⁰ Başka bir çalışmada İKY uygulamalarının örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği görülmüştür.¹⁴¹

İKY uygulamaları ile işe gönülden adanma ilişkisini inceleyen diğer çalışmada ise İKY uygulamaları ile işe gönülden adanma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.¹⁴² Gürbüz ve Bekmezci'nin, duygusal bağlılığın İKY ile ilişkisine yönelik bir diğer çalışmada ise duygusal bağlılığın İKY uygulamaları ile arttığı ortaya konulmuştur.¹⁴³

Tokmak ve Polat,¹⁴⁴ İKY uygulamalarını bütüncül bir bakış açısıyla ve işletme stratejileri ile ilişkisini de değerlendirerek, genel işletme performansına etkisini incelemişler ve stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Hemşireler üzerine yapılan bir araştırma sonucunda, çalışanlardaki tükenmişliği azaltmak veya kontrol altında bulundurmak amacıyla, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kullanılmak üzere bazı öneriler geliştirilmiştir. Buna göre; tüm çalışanların görev tanımları açık olarak belirlenmeli, performansa yönelik geri besleme

¹⁴⁰ Aray S., 2008, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısının Örgüte Bağlılık Ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

¹⁴¹ Akın, Ö., 2009, İnsan Hakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Iso 500 Büyük İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

¹⁴² Kalaycı, H., 2010, İşe Gönülden Adanma Ve İky Uygulamaları Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Olay, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

¹⁴³ Gürbüz S., Bekmezci M., 2012, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Ve Düzenleyicilik Rolü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Sayı 2

¹⁴⁴ Tokmak, İ., Polat, M., 2010, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çukurova Üniversitesi, Adana.

yapılmalı, mesleki gelişim takip ve teşvik edilmeli, takım ruhu yaratılmalı, yönetimin desteği sağlanmalı, iş gören ve müşteri ilişkisine önem verilmeli ve gelişimi sağlanmalıdır.¹⁴⁵ Bu tespit ve öneriler, tükenmişlik sendromu yaşanan tüm mesleklere uyarlanabilir.

İnsanlarla yoğun ilişki kurmayı gerektiren mesleklerdeki, iş yüküne bağlı olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini araştıran bir çalışmada¹⁴⁶, çalışanların düzenli bir gelirlerinin olması, çalışılan kuruma duyulan güvenin yüksek olması ve sahip olunan sosyal güvencelerin, iş stresini azatlığı ve tükenmişliğin önlediği belirlenmiştir. Bu sonucun iyi uygulanan İKY uygulamaları ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Bireylerin eğitim durumları, onların tükenmişlik düzeylerinde etkili olan bir diğer etmendir. Konu üzerinde yapılan araştırmalar birbiri ile çelişkili sonuçlar vermektedir. Araştırmaların büyük çoğunluğu eğitim seviyesi arttıkça, tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı, sonuçta eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, yapılan bazı çalışma sonuçları ise, eğitimin artmasının tükenmişliği de arttırdığını ortaya koymaktadır.¹⁴⁷ Bu sonuç, eğitim durumu arttıkça stres yaratan faktör ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması ile açıklanabilir.¹⁴⁸

Kişiliğin bir boyutu olan denetim odağı ile tükenmişlik arasındaki ilişki çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Denetim odağı, tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırmalar dış denetim odağı yüksek olan kişilerin daha düşük performansa sahip olduklarını ve daha fazla tükenmişlik gösterdiklerini bildirmektedirler.¹⁴⁹

¹⁴⁵ Lee, J.S.Y., Akhtar, S., 2007, Job Burnout Among Nurses in Hong Kong: Implications For Human Resource Practices and Interventions , Asia Pacific Journal of Human Resources.

¹⁴⁶ Tüzün., S, 2015, Toplu Taşıma Araçlarını Kullanan Sürücülerde Tükenmişlik Durumu: Kesitsel Bir Çalışma, Türkiye Aile Hekimliği Dergisi, Cilt 19, Sayı 1.

¹⁴⁷ Arı,G.ve Bal,Ç., 2008; Tükenmişlik Kavramı:Birey ve Örgütler Açısından Önemi Yönetim ve Ekonomi Cilt: 15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İİB.F. Manisa

¹⁴⁸ Çimen, M., 2000, TSK Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi.

¹⁴⁹ Malntyre T. C., 1985, Relationship Between Locus Of Control And Teachers Burnout, British Journal Of Educational Psychology Volume 54

Örneğin öğretmenlerde tükenmişlik ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi araştıran McIntyre, öğretmenlerin daha çok dış denetim odaklı olduklarını ve iç denetime sahip meslektaşlarına göre daha çabuk tükendiklerini ortaya koymuştur.¹⁵⁰ Mazur ve Lynch yaptıkları bir çalışmada, dış denetim odağı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir korelasyon olduğu belirtilmiştir.¹⁵¹ Fielding ve Gall, diğer araştırma sonuçlarına paralel olarak dış denetim odağına sahip kişilerin daha fazla stres ve tükenmişlik gösterdiklerini bulmuşlardır.¹⁵²

Byrne, ise yaptığı çalışmada daha çok organizasyonel ve kişisel faktörlerin kişilerin tükenmişliğine katkısı olup olmadığını araştırmıştır. Bulgular öğretmenlerde tükenmişliği etkileyen organizasyonel faktörlerin; rol çatışması, fazla iş yükü, iş atmosferi, karar verme yetkisi ve görülen idari destek, kişisel faktörlerin ise; işgal edilen mevki, benlik saygısı ve dış denetim odağı olduğunu göstermiştir.¹⁵³

Feitler ve Tokar işletmelerde stresin yaygınlığıyla ilgili olarak yaptıkları araştırmada, çalışanların büyük bir bölümünün iş başında stres yaşadıklarını ifade ettiklerini ortaya koymuşlardır. Değişik araştırmalar öğretmenlerin, işe bağlı stresle yeterince başa çıkamadıklarını, bunun da, işe devamsızlıklarının artmasına, düşük moral ve performans, iş değiştirmeye neden olduğunu ve çalışanın başarısını da engellediğini göstermiştir.¹⁵⁴

Uçar¹⁵⁵, üniversite öğrencileri üzerine yaptığı çalışmada, iş hayatına yeni atılacak öğrencilerin içsel kontrol odaklarının, dışsal kontrol odaklarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmadan yeni nesil gençlerin tükenmişlik duygusunu daha az yaşayacakları değerlendirilmektedir. Bu yöndeki başka bir çalışmada dıştan denetim mekanizmasına sahip bireylerin meslek seçimi sürecinde

¹⁵⁰ McIntyre T. C., 1985

¹⁵¹ Mazur P.J., Lynch M. D., 1989, Differential Impact Of Administrative Organizational And Personality Factors Of Teacher Burnout, Teaching And Teacher Education 5

¹⁵² Fielding M. , Gall M. D, 1982, Personality And Situational Correlates Of Teacher Stres And Burnout, Meeting Of American Educational Research Association

¹⁵³ Byrne B. M., 1992 , Investigation Causal Liks To Burnout For Elementary, Intermediate And Secondary Teachers”

¹⁵⁴ Feitler F. C., Tokar E., 1982, Getting A Handle On Teacher Stres: How Bad Is The Problem?, Educational Leadership 39

¹⁵⁵ Uçar, T., 2013, The Relationship between Locus of Control and Self-Confidence with Problem Solving Skills of Midwifery and Nursing Students, TAF Preventive Medicine Bulletin, 12(6)

daha fazla kararsızlık yaşadıklarına belirtilmiştir.¹⁵⁶

Yukarıda özetlenen araştırmalarda da görüldüğü gibi dış kontrol odağı ve tükenmişlik arasında pozitif ve doğru orantılı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. İKY departmanına düşen görev ise bu konuda yapılan araştırma ve çıkarılan sonuçları baz alarak, çalışanların uygun motivasyon ve yöntemler ile verimlilik ve etkinliklerini arttırmaktır.

¹⁵⁶ Şahin, M. Ve Diğerleri, 2015, Mesleki Kararsızlığın Yordanmasında Kontrol Odağı ve Mantık Dışı İnançların Rolü, Türk Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi, Sayı 5.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: KONTROL ODAĞI ARACILIK ROLÜ

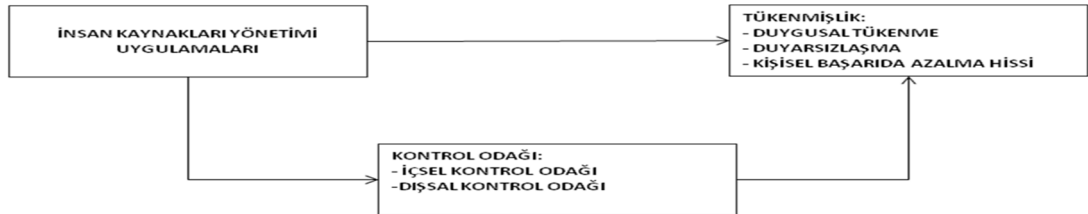
METODOLOJİ

Bu bölümünde, organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tükenmişlik sendromu ile ilişkisinde, kontrol odağının aracılık ilişkisini araştırma amacına yönelik olarak analizler yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri Ve Modeli

Araştırmanın amacı, organizasyonlarda uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan insanlarda tükenmişlik sendromu ile ilişkisini, kontrol odağı aracılık etkisi ile araştırmaktır. Çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tükenmişliğe ait alt boyutlardan, duygusal tükenme, kişisel başarıdaki azalma hissi ve duyarsızlaşma ile ilişkisi, kontrol odağı alt boyutlarından içsel kontrol odağı ve dışsal kontrol odağı aracılık etkisi ile araştırılacaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler göz önüne alınarak oluşturulan araştırma genel modeli şekil 2’deki gibidir.



Şekil 2. Araştırma Model

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_{1a}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.

H_{1c}: İçsel Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.

H_{1d}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağının aracılık etkisi vardır.

H_{2a}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.

H_{2b}: İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.

H_{2c}: İçsel Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.

H_{2d}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağının aracılık etkisi vardır.

H_{3a}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi üzerinde etkisi vardır.

H_{3b}: İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.

H_{3c}: İçsel Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi üzerinde etkisi vardır.

H_{3d}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağının aracılık etkisi vardır.

H_{4a}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.

H_{4b}: İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.

H_{4c}: Dışsal Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.

H_{4d}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağının aracılık etkisi vardır.

H_{5a}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.

H_{5b}: İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.

H_{5c}: Dışsal Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.

H_{5d}: İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağının aracılık etkisi vardır.

H_{6a}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi üzerinde etkisi vardır.

H_{6b}: İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.

H_{6c}: Dışsal Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi üzerinde etkisi vardır.

H_{6d}: İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağının aracılık etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, İKY uygulamaları algısı, tükenmişlik algısı ve kontrol odağı ölçülmesi için geliştirilen bir anket formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması dört bölüm ve 110 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde İKY uygulamaları, ikinci bölümde tükenmişlik, üçüncü bölümde kontrol odağı ve son bölümde ise demografik özellikler ile ilgili sorular yer almaktadır. Anket çalışması için ilk üç bölümde beşli likert ölçeği esas alınmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Anket anlaşılabilirliği konusunda anket uygulanmaya başlanmadan önce birkaç kişi ile ön test yapılmıştır.

Anket uygulamasında; İhsan Dağ tarafından geliştirilmiş olan 33 soruluk “kontrol odağı” ölçeği¹⁵⁷, Maslach tarafından geliştirilmiş olan 22 soruluk “tükenmişlik” ölçeği¹⁵⁸ ve Balta, Saymal, Çetin ve Gürbüz ve Bekmezci tarafından geliştirilen ve Kuzugüden tarafından da kullanılan 47 soruluk “İKY Uygulamaları” ölçeği¹⁵⁹ kullanılmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Verilerin Toplanması

Daha önce yapılan çalışmalarda, genel olarak tükenmişliğin genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşük olduğu ortaya konulmuştur.¹⁶⁰ Bu çalışmada da, kişilerin sahip oldukları kontrol odaklarının, tükenmişlik duyguları üzerindeki aracılık etkisi araştırılacağından, genç çalışanların bulunduğu örneklem seçimi bilinçli olarak yapılmıştır. Hazırlanan anket formu, personel devir daiminin yüksek olduğu, genç çalışanların yoğunlukta bulunduğu, Kayseri ilinin İncesu ilçesindeki, küçük ve orta ölçekli, imalat yapan, çalışanlarına anket yapılmasına izin veren 6 firmada beyaz yakalı

¹⁵⁷ Dağ, İ. ,2002., Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenirlik ve geçerlik çalışması. Türk Psikoloji Dergisi, 17(49)

¹⁵⁸ Maslach, C. , 1976,. Burned-out”, Human Behaviour.

¹⁵⁹ Kuzugüden, Ö., 2011, Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

¹⁶⁰ Maslach, Christina. ve Jackson, Susan E., 1981, The Measurement of Experienced Burnout, Journal of Occupational Behavior, Vol.2..

çalışanlara uygulanmıştır. Anket toplam 150 kişiye dağıtılmıştır. Anketlerden 112'si geri dönmüştür (N=112). Örnekleme çok fazla kişi olmaması nedeniyle tam sayım yapılmıştır ve eldeki anket formlarının hepsi çalışmaya dahil edilmiş olup; anketin geri dönüşüm oranı % 74,6 dır.

Elde edilen veriler istatistik paket programları yardımıyla değerlendirmeye alınmıştır. Ölçeklerin geçerlilikleri anket sahipleri tarafından sınındığı için¹⁶¹ değerlendirmede ilk olarak sorulara verilen cevapların frekans dağılımları incelenmiş, verilerin güvenilirliği test edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir. İçsel tutarlılık yönteminin bir uygulaması da “cronbach's alfa” katsayısıdır. Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntem olup, sıfır ve bir arasında değişen rakamlar alır. Araştırmada kullanılan ölçeğin de güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir.¹⁶² Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda İKY Uygulamaları ölçeğinin güvenilirliği 0,956, Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği 0,831 ve Kontrol Odağı ölçeğinin güvenilirliği 0,740 olarak tespit edilmiştir. Tükenmişlik ölçeğinin, tükenmişliğin alt boyutlarını ölçen kısımlarının güvenilirlikleri; Duygusal tükenme için 0,843, Duyarsızlaşma için 0,817 ve Kişisel Başarıda Azalma Hissi için ise 0,829 olarak belirlenmiştir. Kontrol Odağı ölçeğinin, Kontrol Odağının alt boyutlarını ölçen kısımlarının güvenilirlikleri ise; İçsel Kontrol Odağı için 0,729, Dışsal Kontrol Odağı için 0,753 olarak belirlenmiştir.

Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeklerin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır. Her üç ölçekle ilgili verilerin istatistiksel açıdan güvenilir olduğu tespit edildikten sonra araştırma ile ilgili hipotezlerin test edilmesinde korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

¹⁶¹ Dağ, İ. ,2002., Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenirlik ve geçerlik çalışması. Türk Psikoloji Dergisi, 17(49),

¹⁶¹ Maslach, C., 1976., Burned-out”, Human Behaviour.

¹⁶¹ Kuzugüden, Ö., 2011, Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

¹⁶² Hair, J., Anderson, R., atham R. T & Black W., 1998, Multivariate Data Analysis with Readings, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc.

3.3. Araştırma'nın Bulguları

3.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın gerçekleştirildiği 112 kişilik örnek kütlenin demografik değişkenleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	42	37,5
Kadın	70	62,5
Toplam	112	100
Medeni Hali	Frekans	Yüzde(%)
Evli	44	39,3
Bekâr	62	55,4
Diğer	6	5,4
Toplam	112	100
Yaş	Frekans	Yüzde(%)
20-30	76	67,85
31-40	30	26,78
41 ve üstü	6	5,37
Toplam	112	100
Mezun Olduğu Fakülte	Frekans	Yüzde(%)
Mühendislik	14	12,5
Eğitim	12	10,7
Fen - Edebiyat	12	10,7
İİBF	12	10,7
AÖF	18	16,1
Diğer	44	39,3
Toplam	112	100
Toplam İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde(%)
1-5 Yıl Arası	60	53,6
6-10 Yıl Arası	22	19,6
11-15 Yıl Arası	12	10,7
15-20 Yıl Arası	8	7,1
21 Yıl ve Üzeri	10	8,9
Toplam	112	100
Günlük Ortalama Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde(%)
5-8 saat	32	28,6
9-12 saat	76	67,9
13-15 saat	4	3,6
Toplam	112	100

Tablo 4’de görüldüğü üzere, araştırma yapılan kitle kadın (%62,5) ağırlıklı, günde 9-12 saat arası çalışan (%76), iş tecrübesi 1-5 yıl arasında (%67,9) olan, bekârların çoğunlukta olduğu (%55,4) bir kitledir. Araştırmaya dâhil edilen kitlenin yaş ortalaması

29,9 dur. Bu durumda hedef kitlenin üniversiteden yani mezun olmuş genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Aşağıdaki tablolarda ankette sorulan ifadelere verilen cevapların ortalamaları, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmektedir.

Tablo 5. İKY Uygulamaları Anketi İfadelerine Verilen Cevapların Ortalamaları, Standart sapma, Varyans, Çarpıklık ve basıklık Değerleri

BİRİNCİ BÖLÜM:	Ort.	Std. S.	Varyans	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
*İş gören bulma faaliyetleri	3,48	,997	,995	-,481	-,373
1. İşe alınacak aday seçiminde, işletme içinden ve dışından başvurular beraber değerlendirilir.	3,38	1,259	1,384	-,586	,800
2. İşletmemde doğru personel seçimi için büyük çaba harcanır.	3,30	1,205	1,252	-,165	-1,103
3. İşletmemde adil bir personel seçim süreci vardır.	3,34	1,100	1,201	-,551	-,413
*Eğitim geliştirme faaliyetleri	3,51	,856	,733	-,213	-,680
4. İşletmemde eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları kapsamlı yapılmaktadır.	3,39	1,275	1,625	-,571	-,647
5. İşletmemde eğitim değerlendirilmesi bilimsel metotlarla yapılır.	3,38	1,001	1,002	-,488	,106
6. İşletmemde eğitim faaliyetleri konusunda görüşlerim dikkate alınır.	3,43	,988	,977	-,732	,298
7. Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir	3,70	1,190	1,415	-,723	-,406
8. İşletmemde eğitim ve seminer programları yeni teknolojiler ile desteklenmektedir.	3,64	1,167	1,361	-,609	-,428
*Ücret, ödül sistemi	3,39	,783	,614	-,069	-,335
9. İşletmemde aldığım ücret yaptığım işe uygundur.	2,70	1,060	1,124	,077	-,632
10. İşletmemde uygulanan ücretlendirme sisteminden memnunum.	2,82	1,011	1,022	-,065	-,441
11. İşletmemde gayretlerin ödüllendirilmesi uygulamaları yeterlidir.	2,88	1,222	1,493	-,063	-,877
12. İşletmemde objektif kriterlere göre hazırlanan ücret sistemi uygulanmaktadır	2,88	1,096	1,202	-,173	-,888
*Performans değerlendirme sistemi	3,16	,889	,792	,082	-,102
13. İşletmemde performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgilendirme yeterlidir.	3,21	1,004	1,008	-,339	,147
14. İşletmemde uygulanan performans değerlendirme sistemi performansımı ölçmede yeterlidir.	3,09	1,116	1,246	-,182	-,684
15. İşletmede performans hedeflerim belirlenirken görüşlerim alınır.	3,09	1,164	1,356	-,108	-,625
16. İşletmemde performans değerlendirme sonuçları geri bildirimi uygulanır.	3,25	1,132	1,282	-,205	-,911
*Kariyer sistemi	3,11	,799	,638	-,167	-,768

17. İşletmemde çalışanlara kariyer planlaması ile ilgili yeterli bilgi verilir.	3,11	1,003	1,006	-,334	-,772
18. İşletmemde kariyer sistemi performans değerlendirme ile ilişkilidir.	3,38	1,019	1,039	-,610	-,106
19. Terfi sistemi beklentilerimi karşılayacak düzeyde yeterlidir.	2,75	1,031	1,064	,116	-,615
20. Kariyer gelişimim için açık bir yola sahibim.	3,21	1,171	1,371	-,153	-,623
*Motivasyon faaliyetleri	3,40	,783	,614	-,069	-,335
21. İşletmemde üstlerim, kararlara katılmamı ve inisiyatif kullanmamı destekler.	3,36	1,135	1,288	-,522	-,572
22. İşletmemde ödül sistemi üstün nitelikli çalışanları motive edecek şekildedir.	3,14	,980	,962	-,056	,015
23. İşletmemde bana sağlanan fiziki şartlar yeterlidir.	3,70	1,008	1,015	-,895	,501
24. İşletmemde ücret dışı ödüller yeterlidir.	3,02	1,168	1,363	,106	-,790
25. İşletmemde bana uygulanan esnek çalışma saatleri yeterlidir.	3,43	1,076	1,158	-,398	-,647
26. İşletmemim başarısı motivasyonumu artırır.	3,75	1,240	1,536	-,750	-,144
*Üstlerle iletişim	3,28	1,205	1,453	-,272	-1,18
27. İşletmemde başarısızlıklara karşı her zaman yüreklendirilirim.	3,23	1,175	1,381	-,332	-,782
28. Yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı ve kaliteli iletişim vardır.	3,34	1,392	1,937	-,389	-1,128
*İnovasyon faaliyetleri	3,48	,997	,995	-,481	-,373
29. İşletmemde yeniliklere ve yeni çözümler geliştirmek için her zaman teşvik ediliyim.	3,43	1,373	1,886	-,522	-,908
30. İşletmemde işe alındığım pozisyon görev tanımı dışında firmaya değer katacak farklı görevleri de yerine getirmem için yüreklendirilirim.	3,32	1,208	1,458	-,655	-,479
31. Proje ve çözüm takımlarında görev almamız sağlanır.	3,57	,988	,977	-,440	-,358
32. İşletmemde yönetim tarafından çalışanlara değer verilir.	3,61	1,216	1,479	-,636	-,484
*Çalışma ve fiziki şartlar	3,71	1,057	1,117	-,927	,620
33. İşletmemde güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı vardır.	3,71	1,057	1,117	-,927	,620

Tablo 6. Tükenmişlik Anketi İfadelerine Verilen Cevapların Ortalamaları, Standart sapma, Varyans, Çarpıklık Ve basıklık Değerleri

İKİNCİ BÖLÜM: (* Ters Yönlü İfadeler)	Ort.	Std. S.	Varyans	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Tükenmişlik	2,44	,563	,317	-,058	-,702
Duygusal tükenme	2,36	,862	,360	,161	-,033
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,21	1,140	1,299	,707	-,350
2. İş günü sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	2,48	2,026	1,053	,623	-,134
3 Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	2,54	1,095	1,199	,250	-,652
4.*İşim gereği karşılaştığım kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	2,46	1,128	1,271	,802	-,064
5.İşim gereği karşılaştığım kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	2,13	1,063	1,130	1,156	1,158
6. Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.	2,16	1,005	1,010	,780	,116
7.*İşim gereği karşılaştığım kişilerin sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	2,59	1,041	1,083	,607	,266
8. İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	2,43	1,158	1,340	,472	-,796
9. *Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	2,45	1,077	1,161	,460	-,432
Duyarsızlaşma	2,32	,876	,509	,087	-,553
10. Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	2,34	1,149	1,319	,784	-,203
11. Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	2,29	1,140	1,299	,630	-,476
12.* Kendimi çok enerjik hissediyorum.	3,00	1,009	1,018	,220	-,198
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	2,43	1,142	1,304	,448	-,733
14. İş yerinde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	2,66	1,032	1,065	-,192	-1,085
15.İşim gereği karşılaştığım kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	2,21	1,039	1,081	,760	,281
16. İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	2,32	1,081	1,168	,571	-,248
Kişisel başarıda azalma hissi	2,73	,610	,372	,200	,078
17. *İşim gereği karşılaştığım kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	2,59	1,141	1,301	,649	-,501
18. *İşim gereği karşılaştığım kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissederim.	2,46	,953	,908	,498	-,209
19. *İşimde birçok önemli şey yaptım.	2,23	,972	,945	,741	,200
20. Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	2,50	1,009	1,018	,275	-,579
21. *İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	2,70	,913	,833	,206	-1,090
22. İşim gereği karşılaştığım kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	2,54	1,220	1,490	,536	-,562

Tablo 7. Kontrol Odağı Anketi Sorularına Verilen Cevapların Ortalamaları, Standart Sapma, Varyans, Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:	Ort.	Std. S.	Varyans	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
*Dışsal kontrol odağı	2,39	,562	,271	,290	-,367
1. İnsanın yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlığına bağlıdır.	2,21	,909	,826	,910	,880
2. İnsan ne yaparsa yapsın üşütüp hasta olmanın önüne geçemez.	2,52	1,062	1,127	,424	-,465
3. Bir şeyin olacağı varsa eninde sonunda mutlaka olur.	2,39	1,073	1,152	,334	-,764
4. İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın, ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.	2,14	1,034	1,070	1,135	1,339
5. İnsanlar savaşları önlemek için ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler, savaşlar daima olacaktır	2,68	,956	,913	,568	,285
6. Bazı insanlar doğuştan şanslıdır	2,84	1,23	1,519	,076	-,809
7. İnsan ilerlemek için güç sahibi kişilerin gönlünü hoş tutmak zorundadır.	1,52	,809	,654	1,357	1,442
8. İnsan ne yaparsa yapsın, hiç bir şey istediği gibi sonuçlanmaz.	2,10	1,031	1,079	1,132	1,330
9. Bir çok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.	2,17	1,130	1,325	,750	-,323
10. Bir insanın halen ciddi bir hastalığa yakalanmamış olması sadece bir şans meselesidir.	2,52	1,151	1,325	,759	-,465
11. Dört yapraklı yonca bulmak insana şans getirir.	2,16	1,020	1,256	,657	-,311
12. İnsanın burcu hangi hastalıklara daha yatkın olacağını belirler.	2,27	1,228	1,509	,745	-,316
13. Bir sonucu elde etmede insanın neleri bildiği değil, kimleri tanıdığı önemlidir.	1,50	,374	,765	1,278	1,223
14. İnsanın bir günü iyi başladıysa iyi; kötü başladıysa da kötü gider.	3,30	1,077	1,161	-,463	-,303
20. Çoğu durumda yazı-tura atarak da isabetli kararlar verilebilir.	2,14	1,151	1,325	,750	-,342
22. İnsan fazla bir çaba harcamasa da, karşılaştığı sorunlar kendiliğinden çözülür.	2,98	1,087	1,181	-,228	-,676
23. Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü bir çok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.	2,27	1,228	1,409	,745	-,316
24. Birçok hastalık insanı yakalar ve bunu önlemek mümkün değildir.	2,53	1,162	1,023	,424	-,462
25. İnsan ne yaparsa yapsın, olabilecek kötü şeylerin önüne geçemez.	2,39	1,073	1,152	,334	-,764
35. İnsanın hastalanacağı varsa hastalanır; bunu önlemek mümkün değildir.	2,16	1,123	1,075	1,132	1,133
38. Bu dünya güç sahibi bir kaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.	1,55	,876	,654	,757	,842
39. İnsanın dini inancının olması, hayatta karşılaşacağı bir çok zorluğu daha kolay aşmasına yardım eder.	3,66	1,339	1,792	-,759	-,586
40. Bir insan istediği kadar akıllı olsun, bir işe başladığında şansı yaver gitmezse başarılı olamaz.	2,27	1,228	1,509	,745	-,342
42. Kaderin insan yaşamı üzerinde çok büyük bir rolü vardır.	2,10	1,150	1,305	,756	-,342
46. İnsanın yaşamının alacağı yönü, çevresindeki güç sahibi kişiler belirler.	1,54	,832	,567	1,065	,769
*İçsel kontrol odağı	3,54	,808	,578	-,193	-,948

15. Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır..	3,68	1,046	1,095	-,396	-,580
16. Aslında şans diye bir şey yoktur.	3,57	1,126	1,268	-,739	,027
17.Hastalıklar çoğunlukla insanların dikkatsizliklerinden kaynaklanır.	3,38	1,153	1,330	-,421	-,584
18. Talihsizlik olarak nitelenen durumların çoğu, yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ve benzeri nedenlerin sonucudur.	3,60	1,126	1,125	-,346	-,410
19. İnsan, yaşamında olabilecek şeyleri kendi kontrolü altında tutabilir.	3,54	1,111	1,235	-,464	-,315
21. İnsanın ne yapacağı konusunda kararlı olması, kadere güvenmesinden daima iyidir.	3,73	1,183	1,400	-,547	-,727
26. İnsanın istediğini elde etmesinin talihle bir ilgisi yoktur.	3,64	1,076	1,179	-,736	,126
27. İnsan kendisini ilgilendiren bir çok konuda kendi başına doğru kararlar alabilir.	2,89	1,275	1,623	-,066	-,983
28. Bir insanın başına gelenler, temelde kendi yaptıklarının sonucudur.	3,30	1,142	1,322	-,341	-,564
29. Halk, yeterli çabayı gösterse siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabilir.	3,54	1,132	1,133	-,356	-,417
30. Şans ya da talih hayatta önemli bir rol oynamaz.	3,76	1,154	1,432	-,553	-,767
31. Sağlıklı olup olmamayı belirleyen esas şey insanların kendi yaptıkları ve alışkanlıklarıdır.	2,74	1,232	1,678	-,074	-,932
32. İnsan kendi yaşamına temelde kendisi yön verir.	3,53	1,226	1,139	-,753	,115
33.İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.	2,75	1,235	1,689	-,110	-,994
34. İnsanlarla yakın ilişkiler kurmak, tesadüflere değil, çaba göstermeye bağlıdır.	3,53	1,132	1,241	-,462	-,334
36. İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir.	3,52	1,112	1,265	-,724	,064
37. Kazalar, doğrudan doğruya hataların sonucudur.	3,35	1,152	1,312	-,434	-,556
41. İnsan kendine iyi baktığı sürece hastalıklardan kaçınabilir.	3,45	1,306	1,706	-,539	-,856
43. Kararlılık bir insanın istediği sonuçları almasında en önemli etkidir.	3,59	1,145	1,223	-,452	-,321
44. İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.	3,25	,694	,482	-,381	-,848
45. İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrolü altında tutabilir.	3,58	1,133	1,221	-,756	,022
47. Büyük ideallere ancak çalışıp çabalayarak ulaşılabilir.	3,49	1,134	1,214	-,473	-,312

Verilerin normal dağıldığını söyleyebilmemiz için verilerimize ait çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin +1,5 ve -1,5 değerleri arasında olması gerekmektedir.¹⁶³ Uygulanan anketteki ifadelerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakıldığında tüm değerlerin +1,5 ve -1,5 aralığında bulunduğu görülmektedir. Yani verilerimizin dağılımı normal dağılımdır.

¹⁶³ Tabachnick, B.G., Fidell, L.S., 2013, Using Multivariate Statistics (sixth ed.)Pearson, Boston.

3.3.2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları Ve Korelasyon Değerlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunun tespit edilmesinden sonra verilerin ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 8. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma Ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	İKY Uygulamaları	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	Dışsal Kontrol Odağı	İçsel Kontrol Odağı
İKY Uygulamaları	3,28	,736	1					
Duygusal Tükenme	2,38	,600	-,601**	1				
Duyarsızlaşma	2,46	,713	-,437**	,768**	1			
Kişisel Başarı Hissinde Azalma	2,50	,610	-,428**	,582**	,591**	1		
Dışsal Kontrol Odağı	2,31	,521	-,234*	,424**	,359**	,143*	1	
İçsel Kontrol Odağı	3,46	,760	,271*	-,349**	-,427**	-,304**	-,040	1

*p<0.05 ** p<0.01

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın İçsel Kontrol Odağına ait olduğu (3,46), en düşük ortalamanın ise Duyarsızlaşma boyutuna ait olduğu (2,46) belirlenmiştir. Diğer boyutlara ait ortalamaların ise; İKY Uygulamaları Algılama Düzeyi (3,28), Duygusal Tükenme (2,38), Kişisel Başarı Hissinde Azalma (2,50) ve Dışsal Kontrol Odağı (2,31) olarak belirlenmiştir.

Korelasyon analizi, doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yaramakta ve katsayısı -1 ile +1 arasında değişen bir değeri temsil etmektedir.¹⁶⁴ İki değişken arasındaki korelasyon analizinin sonucunun -1 ile 0 arasındaki değerler alması, iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Negatif yönlü ilişkilerde bir değişken artarken diğer değişken azalma eğilimi göstermektedir. 0 ile +1 arasındaki korelasyon değerleri ise iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterir. Pozitif yönlü ilişkilerde bir değişken artarken diğer değişken de artış eğilimi göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda korelasyon katsayıları ilişki dereceleri verilmiştir.

Tablo 9. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri¹⁶⁵

Korelasyon Katsayısı (%)	İlişki Derecesi
0	İlişki Yok
01--10	Çok Zayıf
11--20	Kısmen Çok Zayıf
21--30	Zayıf
31--40	Kısmen Zayıf
41--50	Çok Az Zayıf
51--60	Çok Az Güçlü
61--70	Kısmen Güçlü
71--80	Güçlü
81--90	Kısmen Çok Güçlü
91--100	Çok Güçlü

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, İKY Uygulamaları Algılama Düzeyi ile Duygusal Tükenme boyutlar arasında negatif, kısmen güçlü (-,601**), İKY Uygulamaları Algılama Düzeyi ile Duyarsızlaşma boyutlar arasında negatif, çok az zayıf (-,437**), İKY Uygulamaları Algılama Düzeyi ile Kişisel Başarıda Azalma Hissi boyutlar arasında negatif, çok az zayıf (-,428**), Duygusal Tükenme ile Duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif, güçlü (,786**), Duygusal Tükenme ile Kişisel Başarıda Azalma Hissi boyutları arasında pozitif, çok az güçlü (,582**), Kişisel Başarıda Azalma Hissi ile Duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif, çok az güçlü (,591**), Dışsal Kontrol Odağı ile Duygusal Tükenme boyutları arasında pozitif, çok az zayıf (,424**), Dışsal

¹⁶⁴Nakip, M., 2003, Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayınevi,

¹⁶⁵ Nakip, M., 2008, Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli), Seçkin Yayınevi,

Kontrol Odağı ile Duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif, kısmen zayıf (,359**), Dışsal Kontrol Odağı ile Kişisel Başarıda Azalma Hissi boyutları arasında pozitif, kısmen zayıf (,143*), İçsel Kontrol Odağı ile Duygusal Tükenme boyutları arasında negatif, kısmen zayıf (-,349**), İçsel Kontrol Odağı ile Duyarsızlaşma boyutları arasında negatif, çok az zayıf (-,427**), İçsel Kontrol Odağı ile Kişisel Başarıda Azalma Hissi boyutları arasında negatif, kısmen zayıf (-,304*), $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

3.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu aşamasında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir.¹⁶⁶ Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi, bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda her bir ölçeğin modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakılarak F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren katsayılar olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren Beta katsayılarına ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modelleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

¹⁶⁶ Nakip, M., 2003, Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayınevi,

Tablo 10. H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} Hipotezleri Regresyon Analizleri Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H_{1a}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	3,993	13,370	,000					
İKY Uygulamaları	-,490	-5,529	,000					
				,601	,350	30,571	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 3,993-,490 (İKY Uygulamaları)								
H_{1b}: İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,541	5,578	,000					
İKY Uygulamaları	,328	2,070	,000					
				,271	,074	4,284	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 2,541+,328 (İKY Uygulamaları)								
H_{1c}: İçsel Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	3,336	9,352	,000					
İçsel Kontrol Odağı	-,276	-2,740	,000					
				,349	,122	7,509	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 3,336-,276 (İçsel Kontrol Odağı)								

p<0.05

Tablo 11. H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} Hipotezleri Regresyon Analizleri Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H_{2a}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	3,857	9,659	,000					
İKY Uygulamaları	-,423	-3,572	,000					
				,437	,191	12,757	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 3,857-,423 (İKY Uygulamaları)								
H_{2b}: İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,541	5,578	,000					
İKY Uygulamaları	,328	2,070	,000					
				,271	,074	4,284	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 2,541+ ,328 (İKY Uygulamaları)								
H_{2c}: İçsel Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	3,852	9,422	,000					
İçsel Kontrol Odağı	-,401	-3,473	,000					
				,427	,183	12,064	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 3,852-,401 (İçsel Kontrol Odağı)								

p<0.05

Tablo 12. H_{3a}, H_{3b}, H_{3c} Hipotezleri Regresyon Analizleri Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H_{3a}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	3,670	10,694	,000					
İKY Uygulamaları	-,355	-3,484	,000					
				,428	,183	12,135	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 3,670-,355 (İKY Uygulamaları)								
H_{3b}: İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,541	5,578	,000					
İKY Uygulamaları	,328	2,070	,000					
				,271	,074	4,284	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 2,541+,328 (İKY Uygulamaları)								
H_{3c}: İçsel Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	3,349	9,088	,000					
İçsel Kontrol Odağı	-,244	-2,349	,000					
				,304	,093	5,518	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 3,349-,244 (İçsel Kontrol Odağı)								

p<0.05

Tablo 13. H_{4a}, H_{4b}, H_{4c} Hipotezleri Regresyon Analizleri Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H_{4a}: İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	3,993	13,370	,000					
İKY Uygulamaları	-,490	-5,529	,000					
				,601	,350	30,571	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 3,993-,490 (İKY Uygulamaları)								
H_{4b}: İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	2,861	9,072	,000					
İKY Uygulamaları	-,166	-1,770	,000					
				,234	,055	3,134	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 2,861-,166 (İKY Uygulamaları)								
H_{4c}: Dışsal Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.								
Sabit	1,249	3,708	,000					
Dışsal Kontrol Odağı	,489	3,441	,000					
				,424	,180	11,841	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 1,249+,489 (Dışsal Kontrol Odağı)								

p<0.05

İlk olarak regresyon analizinde kurulan hipotezlerin istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Hipotezlerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri H_{1a} için 30,571; H_{1b} için 4,280; H_{1c} için 7,509; H_{2a} için 12,757; H_{2b} için 4,284; H_{2c} için 12,064; H_{3a} için 12,135; H_{3b} için 4,284; H_{3c} için 5,518; H_{4a} için 30,571; H_{4b} için 3,134; H_{4c} için 11,841; H_{5a} için 12,757; H_{5b} için 3,134; H_{5c} için 7,999; H_{6a} için 12,135; H_{6b} için 3,134; H_{6c} için 8,928 olduğu tespit edilmiştir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin tüm modeller için $p=0,000$ olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değerinin tüm modellerde $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerinin de tüm üç hipotezde de 0,05 ten küçük olduğu için, araştırmanın amaçları doğrultusunda kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli birer hipotez oldukları görülmektedir.

Hipotezlerin anlamlılığı ve geçerliliği analiz edildikten sonra tüm modeller için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerlerine bakılmıştır. H_{1a} için R değeri ,601 ve R^2 değeri ,350; H_{1b} için R değeri ,271 ve R^2 değeri ,074; H_{1c} için R değeri ,349 ve R^2 değeri ,122; H_{2a} için R değeri ,437 ve R^2 değeri ,191; H_{2b} için R değeri ,271 ve R^2 değeri ,074; H_{2c} için R değeri ,427 ve R^2 değeri ,183; H_{3a} için R değeri ,428 ve R^2 değeri ,183; H_{3b} için R değeri ,271 ve R^2 değeri ,074; H_{3c} için R değeri ,304 ve R^2 değeri ,093; H_{4a} için R değeri ,601 ve R^2 değeri ,350; H_{4b} için R değeri ,234 ve R^2 değeri ,055; H_{4c} için R değeri ,424 ve R^2 değeri ,180; H_{5a} için R değeri ,437 ve R^2 değeri ,191; H_{5b} için R değeri ,234 ve R^2 değeri ,055; H_{5c} için R değeri ,359 ve R^2 değeri ,129; H_{6a} için R değeri ,428 ve R^2 değeri ,183; H_{6b} için R değeri ,234 ve R^2 değeri ,055; H_{6c} için R değeri ,143 ve R^2 değeri ,020 olarak hesaplanmıştır.

Bu durumda tüm modeller için bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, tüm hipotezde yer alan bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren beta katsayılarından hipotezlerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuş ve bu durumda tüm hipotezler kabul edilmiştir.

H_{1d}, H_{2d}, H_{3d}, H_{4d}, H_{5d} ve H_{6d} hipotezlerindeki içsel kontrol odağının ve dışsal kontrol odağının aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny¹⁶⁷ tarafından önerilen dört aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için dört şartın var olması gerekmektedir.

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır
4. Aracı değişkenin etkisi kontrol edilerek bağımsız değişken ile birlikte regresyona sokulduğunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı (Beta değeri) birinci denkleme oranla değişirken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Daha önce yapılan regresyon analizleri sonucunda ilk üç şartların sağlandığı görülmüştür. Dördüncü şartların da sağlanıp sağlanmadığını görebilmek için bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda görüldüğü gibidir.

Tablo 16. H_{1d} Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H_{1d}: İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.								
Sabit	4,397	11,974	,000					
İKY Uygulamaları	-,446	-4,942	,000					
İçsel Kontrol Odağı	-,159	-1,819	,000					
				,632	,399	17,592	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 4,397-.,446 (İKY Uygulamaları) -,159 (İçsel Kontrol Odağı)								

p<0.05

¹⁶⁷ Baron, R. M., & Kenny, D. A., 1986, The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology.

Tablo 17. H_{2d} Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H_{2d}: İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.								
Sabit	4,651	9,839	,000					
İKY Uygulamaları	-,336	-2,892	,000					
İçsel Kontrol Odağı	-,313	-2,780	,000					
				,542	,294	11,037	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 4,651-,336 (İKY Uygulamaları) -,313 (İçsel Kontrol Odağı)								

p<0.05

Tablo 18. H_{3d} Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H_{3d}: İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.								
Sabit	4,085	9,620	,000					
İKY Uygulamaları	-,309	-2,965	,000					
İçsel Kontrol Odağı	-,163	-1,615	,000					
				,471	,222	7,552	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 4,085-,309 (İKY Uygulamaları) -,163 (İçsel Kontrol Odağı)								

p<0.05

Tablo 19. H_{4d} Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H_{4d}: İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.								
Sabit	3,005	6,738	,000					
İKY Uygulamaları	-,433	-5,051	,000					
Dışsal Kontrol Odağı	,345	2,851	,000					
				,638	,446	21,367	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 3,005 -,433 (İKY Uygulamaları) +,345 (Dışsal Kontrol Odağı)								

p<0.05

Tablo 20. H_{5d} Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H_{5d}: İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.								
Sabit	2,793	4,563	,000					
İKY Uygulamaları	-,362	-3,075	,000					
Dışsal Kontrol Odağı	,372	2,237	,000					
				,511	,261	9,353	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 2,793 -,362 (İKY Uygulamaları) +,372 (Dışsal Kontrol Odağı)								

p<0.05

Tablo 21. H_{6d} Hipotezine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.F	Sonuç
H_{6d}: İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.								
Sabit	3,519	6,401	,000					
İKY Uygulamaları	-,346	-3,276	,000					
Dışsal Kontrol Odağı	,053	,354	,000					
				,431	,185	6,032	,000	Kabul
Regresyon Modeli Y= 3,519 -,346 (İKY Uygulamaları) +,053 (Dışsal Kontrol Odağı)								

p<0.05

İlk olarak regresyon analizinde kurulan hipotezlerin istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Hipotezlerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri H_{1d} için 17,592; H_{2d} için 11,037; H_{3d} için 7,552; H_{4d} için 21,367; H_{5d} için 9,353; H_{6d} için 6,032 olduğu tespit edilmiştir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin tüm modeller için p=0,000 olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değerinin tüm modellerde $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerinin de tüm üç hipotezde de 0,05 ten küçük olduğu için, araştırmanın amaçları doğrultusunda kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli birer hipotez oldukları görülmektedir.

Hipotezlerin anlamlılığı ve geçerliliği analiz edildikten sonra tüm modeller için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerlerine bakılmıştır. H_{1d} için R değeri ,632 ve R^2 değeri ,399; H_{2d} için R değeri ,542 ve R^2 değeri ,294; H_{3d} için R değeri ,471 ve R^2 değeri ,222; H_{4d} için R değeri ,638 ve R^2 değeri ,446; H_{5d} için R değeri ,511 ve R^2 değeri ,261; H_{6d} için R değeri ,431 ve R^2 değeri ,185 olarak hesaplanmıştır.

Bu durumda tüm modeller için bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Aracı değişkenin etkisinin incelenmesi için H_{1a} , H_{2a} , H_{3a} , H_{4a} , H_{5a} , H_{6a} , ve H_{1d} , H_{2d} , H_{3d} , H_{4d} , H_{5d} , H_{6d} hipotezlerinde yer alan bağımsız değişken (İKY Uygulamaları) ve bağımlı değişken (Kontrol Odağı Alt Boyutları) arasındaki Regresyon katsayıları (Beta değerleri) incelenmiştir.

Tablo 22. Basit Regresyon ve Çoklu Regresyon Analizleri Beta Değerleri

Hipotezler	Beta _(İKY Uygulamaları)		Beta _(İKY Uygulamaları)
H_{1a}	-,490	H_{1d}	-,446
H_{2a}	-,423	H_{2d}	-,336
H_{3a}	-,355	H_{3d}	-,309
H_{4a}	-,490	H_{4d}	-,433
H_{5a}	-,423	H_{5d}	-,362
H_{6a}	-,355	H_{6d}	-,346

$p < 0.01$

İncelenen Beta katsayılarına göre H_d 'lere ait beta katsayılarının, H_a 'lara ait beta katsayılarından daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bize kontrol odağının alt boyutlarının, İKY uygulamaları ve tükenmişlik ilişkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiğine işaret etmektedir.

TARTIŞMA

Bu çalışma ile imalat sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlardaki beyaz yakalı çalışanların, organizasyonlarda uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını algılama düzeylerinin, sahip oldukları tükenmişlik duygusu üzerine etkisini ortaya koyarak, bu etkide kontrol odağının aracılık rolünün olup olmadığının bütüncül bir yaklaşımla ele alınması hedeflenmektedir. Genel olarak tükenmişliğin genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşük olduğu bilindiğinden,¹⁶⁸ kontrol odağının tükenmişlik üzerindeki aracılık etkisinin ortaya konulabilmesi için personel devir hızının yüksek olduğu, bu sebeple genç çalışanların çoğunlukta olduğu dolayısıyla tükenmişlik algısı düzeyinin yüksek olacağı düşünülen ve bilinçli olarak seçilen, Kayseri ilinin İncesu ilçesindeki beyaz yakalı 112 çalışanlardan elde edilen verilerle görgül bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen kitlenin yaş ortalamasının 29,9 olması, araştırma için genç beyaz yakalı çalışanlara ulaşıldığını göstermektedir. Yapılan araştırma; fakülte mezunu, günde 9-12 saat arası çalışan (%76), iş tecrübesi 1-5 yıl arasında (%60) olan genç beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Hedef kitleye beşli likert ölçeği esas alınarak hazırlanmış ve İhsan Dağ tarafından geliştirilmiş olan “kontrol odağı” ölçeği,¹⁶⁹ Maslach tarafından geliştirilmiş olan “tükenmişlik” ölçeği¹⁷⁰ ve Balta, Saymalı, Çetin ve Gürbüz ve Bekmezci tarafından geliştirilen ve Kuzugüden tarafından uygulanan, “İKY Uygulamaları” ölçeği¹⁷¹ kullanılarak hazırlanmış anket uygulanmıştır. Uygulanan anketteki ölçeklerin geçerlilikleri ölçekleri geliştirenler tarafından test edilmiştir.

Araştırmada ilk önce, uygulanan anketteki ölçeklerin sonuçlarının güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda bulunan iç tutarlılık oranları, ölçeklerin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır.¹⁷²

¹⁶⁸ Maslach, Christina. ve Jackson, Susan E., 1981, The Measurement of Experienced Burnout, Journal of Occupational Behavior, Vol.2,

¹⁶⁹ Dağ, İ. ,2002., Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlik çalışması. Türk Psikoloji Dergisi, 17(49)

¹⁷⁰ Maslach, C., 1976, Burned-out”, Human Behaviour, 5:

¹⁷¹ Kuzugüden, Ö., 2011, Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

¹⁷² Hair, J., Anderson, R., atham R. T & Black W., 1998, Multivariate Data Analysis with Readings, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc.

Araştırmanın bir sonraki adımında değişkenlere ait betimleyici istatistiklere yer verilmiş, değişkenler ve onların alt boyutları arasındaki ilişkiler için korelasyon değerlerine bakılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, değişkenler ve onların alt boyutları arasında $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada, İKY uygulamaları algı ortalaması 3,28 olarak belirlemiştir. Bu sonuçtan orta ve küçük ölçekli, imalat üzerine faaliyet gösteren firmalarda İKY uygulamaları algılamalarının ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir ve bu sonucun olumlu olarak kabul edildiği söylenebilir. Bu sonuç, Sabuncuoğlu,¹⁷³ Topçu¹⁷⁴, Nelson ve McCann¹⁷⁵ çalışmaları ile paralellik göstermektedir. En yüksek ortalama 3,71 ile fiziki çalışma şartlarına aittir. En düşük ortalamaların ise 3,11 ile kariyer sistemi ve 3,16 ile personel değerlendirme olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu veriler Kuzugüden¹⁷⁶ 'in çalışması ile aynı doğrultudadır. Kariyer sistemi ve personel değerlendirme olumlu olmasına rağmen İKY ortalamasının altında kalmaktadır.

Tükenmişlik üzerine yapılan bazı araştırmalarda, tükenmişliğin genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşük olduğu,¹⁷⁷ kişisel istekleri ve beklentileri yüksek olan genç yaştaki çalışanlar ile işlerini yaşam merkezi olarak gören bireylerin tükenmişlik yaşamaları daha olası olabileceği¹⁷⁸ ortaya konulmuştur. Bu kapsamda çalışmanın başında tükenmişliğin genç çalışanlar arasında yüksek olacağı değerlendirilmiştir. Ancak tükenmişlik değişkenine yönelik olarak çalışmaya katılan beyaz yakalı genç çalışanlara ait tükenmişlik puan ortalamasına bakıldığında, bu değer ortalamanın altında (2,44) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, geçmişte yapılan çalışmaların aksine, örneklem çerçevesinde, genç çalışanlarda tükenmişlik

¹⁷³ Sabuncuoğlu, Zeyyat, 2005, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, Alfa Yayın Dağıtım, Bursa.

¹⁷⁴ Topçu, D., 2006, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze

¹⁷⁵ Nelson, K. and Joseph E. M., 2010., Desining For Knowledge Worker Retention&Organizational Performance, Journal Of Management And Marketing Resource, Sayı 3,

¹⁷⁶ Kuzugüden, Ö., 2011, Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

¹⁷⁷ Maslach, Christina. ve Jackson, Susan E., 1981, The Measurement of Experienced Burnout , Journal of Occupational Behavior, Vol.2,

¹⁷⁸ Başören, M., 2005, Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Zonguldak İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.

düzeyinin yüksek olmadığını göstermiştir. Bu durumun, genç çalışanların sahip oldukları, İKY uygulamaları algılama seviyelerinin yüksek olması (3,28) ve ortalamanın üstündeki içsel kontrol odağı (3,46) puanı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca İKY uygulamaları algılama seviyesi arttıkça yaşanan tükenmişliğin azalacağı düşünülmektedir. Uçar¹⁷⁹, üniversite öğrencileri üzerine yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşarak, iş hayatına yeni atılacak öğrencilerin içsel kontrol odaklarının dışsal kontrol odaklarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu belirlemiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, İKY Uygulamaları Algılama Düzeyi ile Duygusal Tükenme boyutlar arasında negatif, kısmen güçlü (-,601**), İKY Uygulamaları Algılama Düzeyi ile Duyarsızlaşma boyutlar arasında negatif, çok az zayıf (-,437**), İKY Uygulamaları Algılama Düzeyi ile Kişisel Başarıda Azalma Hissi boyutlar arasında negatif, çok az zayıf (-,428**), Duygusal Tükenme ile Duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif, güçlü (,786**), Duygusal Tükenme ile Kişisel Başarıda Azalma Hissi boyutları arasında pozitif, çok az güçlü (,582**), Kişisel Başarıda Azalma Hissi ile Duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif, çok az güçlü (,591**), Dışsal Kontrol Odağı ile Duygusal Tükenme boyutları arasında pozitif, çok az zayıf (,424**), Dışsal Kontrol Odağı ile Duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif, kısmen zayıf (,359**), Dışsal Kontrol Odağı ile Kişisel Başarıda Azalma Hissi boyutları arasında pozitif, kısmen zayıf (,143*), İçsel Kontrol Odağı ile Duygusal Tükenme boyutları arasında pozitif, kısmen zayıf (-,349**), İçsel Kontrol Odağı ile Duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif, kısmen zayıf (-,427**), İçsel Kontrol Odağı ile Kişisel Başarıda Azalma Hissi boyutları arasında pozitif, çok az zayıf (-,304*), $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Daha sonra tüm değişkenlerin birlikte ele alındığı bir yapısal eşitlik modeli oluşturularak, İKY uygulamaları algılama düzeyi ile tükenmişlik arasındaki ilişkide

¹⁷⁹ Uçar, T., 2013, The Relationship between Locus of Control and Self-Confidence with Problem Solving Skills of Midwifery and Nursing Students, TAF Preventive Medicine Bulletin, 12(6)

kontrol odağının aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny'in¹⁸⁰ önerdiği dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizleri ve elde edilen bulgular ışığında, ulaşılan sonuçlar sırasıyla değişkenler bazında değerlendirilerek, araştırma sorularına cevap verilmiş ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığına bakılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının tükenmişliğe ait alt boyutlardan, duygusal tükenme, kişisel başarıdaki azalma hissi ve duyarsızlaşma ile ilişkisi, kontrol odağı alt boyutlarından içsel kontrol odağı ve dışsal kontrol odağı aracılık etkisini ortaya koyabilmek için araştırdığımız ilişkileri inceleyen H_{1d}, H_{2d}, H_{3d}, H_{4d}, H_{5d}, H_{6d} hipotezleri ortaya konulmuş, Baron ve Kenny'in¹⁸¹ önerdiği dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanarak hipotezlerin anlamlılığı ve geçerliliği $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Yani İKY uygulamalarının, tükenmişliğe ait alt boyutlardan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdaki azalma hissi ile anlamlı ilişkisi olduğu, kontrol odağı alt boyutlarından içsel kontrol odağının bu ilişkilerde tükenmişliğin azalması yönünde anlamlı ve pozitif aracılık rolünün bulunduğu ortaya konulmuştur.

Ayrıca İKY uygulamalarının, tükenmişliğe ait alt boyutlardan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdaki azalma hissi ile anlamlı ilişkisinde, kontrol odağı alt boyutlarından dışsal kontrol odağının aracılık etkisi $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde bulunduğu, dışsal kontrol odağının tükenmişliğin alt boyutlardan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdaki azalma hissi üzerinde tükenmişliğin azalması yönünde anlamlı ve negatif aracılık rolünün bulunduğu ortaya konulmuştur.

¹⁸⁰ Baron, R. M., & Kenny, D. A., 1986, The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,

¹⁸¹ Baron, R. M., & Kenny, D. A., 1986, The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,

Tablo 23. Araştırılan Hipotezler Ve Bulunan Sonuçları

	Hipotezler	Sonuç
H _{1a}	İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{1b}	İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{1c}	İçsel Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{1d}	İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{2a}	İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır	Kabul
H _{2b}	İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{2c}	İçsel Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{2d}	İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{3a}	İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{3b}	İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{3c}	İçsel Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{3d}	İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından İçsel Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{4a}	İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{4b}	İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{4c}	Dışsal Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{4d}	İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Duygusal Tükenme ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{5a}	İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{5b}	İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{5c}	Dışsal Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{5d}	İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Duyarsızlaşma ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{6a}	İKY Uygulamalarının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{6b}	İKY Uygulamalarının, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H _{6c}	Dışsal Kontrol Odağının, Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{6d}	İKY Uygulamalarının Tükenmişlik alt boyutlarından Kişisel Başarıda Azalma Hissi ile ilişkisinde, Kontrol Odağı alt boyutlarından Dışsal Kontrol Odağı aracılık etkisi vardır.	Kabul

Daha önce yapılan bazı araştırmalarda tespit edilen sonuçlar, bu bulgularla paralellik göstermektedir. Denetim odağı, tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırmalar dış denetim odağı yüksek olan kişilerin daha düşük performansa sahip olduklarını ve daha fazla tükenmişlik gösterdiklerini bildirmektedirler.¹⁸² Örneğin, öğretmenlerde tükenmişlik ile kontrol odağı arasındaki ilişkiyi araştıran Malntyre, öğretmenlerin daha çok dış denetim odaklı olduklarını ve iç denetime sahip meslektaşlarına göre daha çabuk tükendiklerini ortaya koymuştur.¹⁸³ Mazur ve Lynch, yaptıkları bir çalışmada ise dış denetim odağı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir korelasyon olduğunu belirtmişlerdir.¹⁸⁴ Fielding ve Gall, diğer araştırma sonuçlarına paralel olarak dış denetim odağına sahip kişilerin daha fazla stres ve tükenmişlik gösterdiklerini bulmuşlardır.¹⁸⁵ Yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi, çalışanların dış kontrol odağına sahip olması, yorucu iş koşulları, çalışanlara karşı yönetim desteğinin eksikliği, çalışanlarda tükenmişliğe sebebiyet vermektedir.

Bu veriler ışığında, günümüzde organizasyonların sahip oldukları İKY departmanlarının uygulamalarının başarılı olduğu ve yeni nesil genç çalışanların yüksek özgüven sahibi oldukları değerlendirilmiştir. Yeni nesil beyaz yakalı gençlerin sahip olduğu düşük tükenmişlik seviyesinin organizasyonların verimliliği açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışma bulguları neticesinde ulaşılan genel anlamdaki ortalamanın altında bir tükenmişlik seviyesi sevindirici olarak kabul edilebilir. Bu puan ortalamasının daha da düşmesi İKY uygulamaları ve organizasyonlar açısından arzu edilen bir durumdur.

¹⁸² Malntyre T. C., 1985, Relationship Between Locus Of Control And Teachers Burnout, British Journal Of Educational Psychology Volume 54 p.

¹⁸³ Malntyre T. C., 1985

¹⁸⁴ Mazur P.J., Lynch M. D., 1989, Differential İmpact Of Administrative Orgnizational And Personality Factors Of Teacher Burnout, Teaching And Teacher Education 5 p.

¹⁸⁵ Fielding M. , Gall M. D, 1982, Personality And Situational Correlates Of Teacher Stres And Burnout, Meeting Of American Educational Research Association

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, organizasyonlarda yönetici pozisyonunda görev yapan beyaz yakalı çalışanların, organizasyonda uygulanan İKY uygulamalarını algılama düzeylerinin tükenmişlik ile olan ilişkisinde kontrol odağı faktörünün aracılık etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmanın, organizasyonlarda uygulanan İKY uygulamalarını geliştirme çalışmalarına ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, yapılan çalışmadaki analizler ve elde edilen bulgular neticesinde, yukarıdaki amaç ve hedeflere ulaşıldığı düşünülmektedir. Algılanan İKY uygulamaları düzeyinin yüksek olması, çalışanların hissettikleri tükenişlik duygusunu azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca kişilerin sahip oldukları kontrol odağının türü, hissettikleri tükenmişlik düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebildiği görülmüştür. Ancak geçmişte yapılan çalışmaların aksine, tükenmişlik algısının genç çalışanlarda düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun organizasyonların günümüzde İKY uygulamalarına daha çok önem vermesi ve yeni nesil çalışanların sahip oldukları yüksek özgüven duygusu ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma sonuçlarına bakarak; gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutması anlamında araştırmacılara ve çalışmanın neticesinde ortaya çıkan bulgulara göre organizasyonları İKY departmanlarına şu önerilerde bulunulabilir.

- Organizasyonlar, İKY fonksiyonlarını, iş görenlerin eğitime, kabiliyet ve beklentilerine uygun olarak şekillendirmelidir.
- Yöneticiler, eğitim faaliyetlerine gereken önemi vermelidirler.
- Eğitimler sadece işe yönelik olmamalı, çalışanın bireysel gelişimine de hitap etmelidir. Kendini geliştirme fırsatı bulan çalışanların örgüte bağlılığı ve katkısı da artacağı unutulmamalıdır.
- İnsan Kaynakları departmanı, faaliyetleri hakkında yeterli ve anlaşılır şekilde çalışanları bilgilendirmelidir. Böylece çalışanlar tarafından İKY uygulamaların kabulünü ve algı seviyesi yükseltilerek, algılanan tükenmişlik duygusu düzeyi düşürülecektir.
- Performans değerlendirme çalışmalarına daha fazla önem verilmelidir. Böylece

Çalışanlar ile İKY departmanının diyaloglarının geliştirilmesi, çalışanların beklentileri ve eğitim taleplerinin daha iyi belirlenmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak, İKY uygulamalarının doğru uygulandığı bir organizasyonda çalışanların tükenmişlik seviyeleri düşük olacaktır. İKY departmanına düşen görev, bu konuda yapılan araştırma ve çıkarılan sonuçları göz önünde bulundurularak, çalışanların uygun yöntemler ile verimlilik ve etkinliklerini arttırmaktır.

Ancak uygulanan İKY uygulamaları dışında, bu araştırmada da ortaya konulduğu gibi kişilerin sahip olduğu kontrol odağının içsel ya da dışsal olması hissedilen tükenmişlik düzeyini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu konuda yapılabilecek bir diğer öneri ise personel temini sırasında yapılacak olan kontrol odağı anketi sayesinde kişilerin sahip oldukları kontrol odaklarının yönleri belirlenerek, işe alınacak personelin gelecekte karşılaşılabileceği olası bir tükenmişlik durumuna daha kolay yakalanıp yakalanmayacağı ortaya konulabilir. Böylece organizasyonun gelecekteki karşılaşacağı olası personel maliyetleri gibi faktörleri kontrol edilebilir birer faktör haline getirilebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada rneklem, Kayseri ilindeki küçük ve orta ölçekli imalat üzerine faaliyet gösteren organizasyonlarda çalışan beyaz yakalı personel iken, araştırma kapsamına hizmet işletmelerini de dâhil ederek sektör ve meslek odaklı çalışmalar yapılması karşılaştırma yapılması açısından anlamlı olacaktır. Farklı ekonomik, kültürel, coğrafik veya sosyal özelliklere sahip bölgelerde de tez çalışmasındaki model kullanılarak çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, algılanan tükenmişlik duygusu birçok farklı faktörden de etkilenmektedir. Araştırma modeline bu faktörler de ilave edilerek, İKY uygulamaları algılamalarının çalışanlarının tükenmişlik algıları ile ilişkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. 1998, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü Performans Göstergeleri. MPM Yayınları.
- Akçakanat, T., 2009, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’de Bir Uygulama Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Akdoğan, A., Cingöz, A. , 2013 İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 42, Temmuz-Aralık
- Akduman, S., 2014, İş Sağlığı Ve Güvenliği Ders Notları
- Akın, Ö., 2009, İnsan Hakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Iso 500 Büyük İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Aksu, Ö., 1993 , Ücretler ve Verimlilik ,İstanbul,
- Alp, H. 2015, Çalışan Memnuniyeti, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 22.04.2015
- Alpugan, O. Ve Diğerleri, 1987, İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi , Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul,
- Altay, B., Demet,G. ve Ceren, D. 2010, Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi, Fırat Tıp Dergisi, Cilt: 15, Sayı:1,
- Aray S., 2008, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısının Örgüte Bağlılık Ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Ardıç, K., Polatçı.S., 2009 ,Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı:32,
- Arı, G. ve Bal,Ç.,2008; Tükenmişlik Kavramı:Birey ve Örgütler Açısından Önemi Yönetim ve Ekonomi Cilt: 15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İİB.F. Manisa
- Aykaç, B., 1999, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ,

- Aytaç, S., 1997, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları , Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul,
- Azeem, S.M., N.A. Nazır., 2008, A Study of Job Burnout among University Teachers , Psychology Developing Societies.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A., 1986, The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51.
- Basım, H.N., Şeşen, H., 2009, Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, ODTÜ Gelişme Dergisi, 35, 41-60
- Baş, İ. M, & Artar, A., 1990, İşletmelerde Verimlilik Denetimi-Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri . Ankara, MPM Yayınları.
- Başaran, İ. E., 1991, Örgütsel Davranış , Gül Yayınevi, Ankara,
- Başören, M., 2005, Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Zonguldak İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Bayram, L., 2006 , 360 Derece Performans Değerlendirme , Sayıştay Dergisi, Sayı 62
- Begenirtaş, M., 2013, Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek Ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara
- Bingöl, D. 2013, İnsan Kaynakları Yönetimi Beta Basım
- Buhler, K. E., & Land, T., 2003, Burnout and personality in intensive care: An empirical study. Hospital Topics: Research and Perspectives on Health Care, 81.
- Byrne B. M., 1992 , Investigation Causal Links To Burnout For Elementary, Intermediate And Secondary Teachers”
- Cemaloğlu, N. ve Kayabaşı, Y., 2007, Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki, GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 27, Sayı 2..
- Cheng C, Shu-fai C, Hin-man Chio J, 2013, Cultural Meaning of Perceived Control: A Meta-Analysis of Locus of Control and Psychological Symptoms Across 18 Cultural Regions. Psychol Bull 139.

- Cherniss, C., 1980, Professional burnout in human service organizations . New York: Praeger.
- Cohen, A. ve S. Oden, 1974, An Examination of Creativity and Locus of Control in Children, Journal of Genetic Psychology.
- Çavdar, M., 2006, İşletmede İş Gören Bulma Ve Seçme Aşamaları Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri Ve Mühendisliği Enstitüsü
- Çavuş, M.F., Demir, Y., 2010, The Impacts Of Structural And Psychological Empowerment On Burnout, Canadian Social Science, 6(4).
- Çelikten, M. 2005, Neden İş Analizi Yapılmalı Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 18
- Çimen, M., 2000, TSK Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi.
- Dağ, İ. ,1992, Kontrol Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Psikopatoloji İlişkileri”, Psikoloji Dergisi. 7 (27).
- Dağ, İ. ,2002., Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenirlik ve geçerlik çalışması. Türk Psikoloji Dergisi, 17(49), 77-90.
- Dağ, İ., 1991, Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKOÖ) nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliği, Psikoloji Dergisi. 7 (26),
- Demirci, S., 1998, Düşünme İhtiyacı Ölçeği Psikometrik Özellikleri: Düşünme İhtiyacı, Kontrol Odağı İnancı Ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkilerinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe üniversitesi, Ankara.
- Dericioğulları, A. Konak, Ş. Arslan, E. ve Öztürk, B., 2007, “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 2(5),
- Dessler, G., 2011, Human Resource Management, 12th Edition, Pearson Education, New Jersey.
- Doğan Canman, D., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi , Yargı Basım Yayım Ltd. Şti., Ankara,
- Dolunay, A. B., 2002, Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik Ticaret Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55(1),.

- Dönmez, A., 1987, Denetim odağı: Temel araştırma alanları, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,19, (1)
- Dündar, G., 2009, Kariyer Geliştirme, 4. Baskı, Beta, İstanbul.
- Ekinci, F., 2008, Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi ,Maliye Dergisi, Sayı 155.
- Ergun Özler N. D., 2014, Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi - Sayı 39 - 2014 Ocak
- Ertürk, M., 2012, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayıncılık
- Feitler F. C., Tokar E., 1982, Getting A Handle On Teacher Stres: How Bad Is The Problem?, Educational Leadership 39
- Fındıkçı, İ., 1999, Kitap İnsan Kaynakları Yönetim Alfa Yayıncılık Yönetim Dizisi
- Fındıkçı, İ., 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul,
- Fielding M., Gall M. D, 1982, Personality And Situational Correlates Of Teacher Stres And Burnout, Meeting Of American Educational Research Association
- Filiz, Z., 2014, Öğretmenlerde İş Doyumu ve Tükenişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Uluslar Arası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, Cilt 10, Sayı 23.
- Freudenberger, H. J., 1974, Staff Burn-Out , Journal of Social Issues, Vol.30, Number 1,
- Freudenberger, H. J., 1974, Staff Burn-Out , Journal of Social Issues, Vol.30, Number 1, 159-165.
- Girgin, G., Baysal A., 2005, Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi , TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 4 .
- Gökoğlu, Kadir, 2010, Kamu İç Denetçilerinde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Gülbüz S., Bekmezci M., 2012, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Ve Düzenleyicilik Rolü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Sayı 2 .

- Hair, J., Anderson, R., atham R. T & Black W., 1998, Multivariate Data Analysis with Readings, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc. Halbesleben, J.R.B., Osburn H.K., Mumford. M.D., 2006, Action Research as a Burnout Intervention: Reducing Burnout in the Federal Fire Service”, Journal of Applied Behavioral Science, 42(2).
- Halbesleben, J.R.B., Osburn H.K., Mumford. M.D., 2006, Action Research as a Burnout Intervention: Reducing Burnout in the Federal Fire Service”, Journal of Applied Behavioral Science, 42(2).
- Heery, Edmund, NOON, Mike, 2008, A Dictionary of Human Resource Management, Oxford University Press, New York.
- Heneman, H. G., Judge, T. A., 2009, Staffing Organizations, 6th Edition, McGraw Hill, New York.
- Ivancevich, J. M., 2010, Human Resource Management, 11th Edition, McGraw Hill, New York.
- Kaçmaz, N., 2005, Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68,
- Kalaycı, H., 2010, İşe Gönülden Adanma Ve İky Uygulamaları Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Olay, Bahçe Şehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Keçecioğlu, T., C. Çetin ve B. Çapraz, 2005, Temel Yetkinliklerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Hayes Lemmerz Jantaş ve İnci Exide Akü Örnekleri , XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, 12-14 Mayıs.
- Keser, A. 2002, Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4.
- Keser, A., 2006, Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (11) 2006 / 1 : 100
- Köksal, M., 2001, Verimlilik ve Ücret Yönetimi Ders Notları, Kocaeli Üniversitesi,
- Kutlu, L., 2006, Tükenmişlik Ve Başa Çıkma Yöntemleri, İ.Ü. İstanbul Tıp Fakültesi Çocuk Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı
- Kuzugüden, Ö., 2011, Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

- Küçükkaragöz, H., 1998, İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerin Kontrol Odağı Oluşumuna Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Lambert E., N.L. Hogan, I. Altheimer, S. Jiang, M. T. Stevenson., 2009, The Relationship Between Burnout and Support for Punishment and Treatment: A Preliminary Examination, *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 54.
- Lee, J.S.Y., Akhtar, S., 2007, Job Burnout Among Nurses in Hong Kong: Implications For Human Resource Practices and Interventions, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45.
- Leiter, M., 1991, The Dreams Denied: Professional Burnout and The Constraints of Human Service Organizations , *Canadian Psychology*, Vol. 32, No. 4,
- Leiter, M., Maslach, C. 2009, Nurse turn-over: the mediating role of burnout, *Journal of Nursing Management*.
- Malntyre T. C., 1985, Relationship Between Locus Of Control And Teachers Burnout, *British Journal Of Educational Psychology* Volume 54
- Malntyre T. C., 1985, Relationship Between Locus Of Control And Teachers Burnout,
- Man, B. & Hartman, A. E., 1982 ,Burnout: summary and future research , *Human Relations*, XXXV, 4,
- Maslach C. , Goldberg J., 1998, Prevention Of Burnout: New Perspectives *Applied And Preventive Psychology* 7
- Maslach C., 2003, Job Burnout: New Direction İn Research And İntervention *Current Directions İn Psychological Science* 12 .
- Maslach, C., 1976,. Burned-out”, *Human Behaviour*, 5:
- Maslach, C., Jackson S.E., 1986 , *Maslach Burnout Inventory*, Press Palo Alto;CA,
- Maslach, C., Jackson S.E., 1981, The Measurement of Experienced Burnout , *Journal of Occupational Behaviour*, 2.
- Maslach, Christina. ve Jackson, Susan E. 1981 , The Measurement of Experienced Burnout , *Journal of Occupational Behavior*, Vol.2,.
- Maslach, Christina. ve Jackson, Susan E. 1981 , The Measurement of Experienced Burnout , *Journal of Occupational Behavior*, Vol.2,

- Mazur P.J., Lynch M. D., 1989, Differential Impact Of Administrative Orgnizational And Personality Factors Of Teacher Burnout, Teaching And Teacher Education 5
- Meydan, C., 2010, Adalet Algısı ve İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,
- Murat, M., 2000, Sınıf Öğretmenlerinde 10 Yıllık Meslek Sürecinde Tükenmişliğin Gelişiminin Haritalanması ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nakip, M., 2003, Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayınevi, Ankara,
- Nakip, M., 2008, Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli), Seçkin Yayınevi,
- Nelson, Klara and Joseph E. McCann, Desining For Knowledge Worker Retention&Organizational
- Nowicki, S. ve C. Walker, 1974, The Role of Generalized and Specific Expectancies in Determining Academic Achievement, Journal of Social Psychology. 94,
- Otacıoglu, S. G., 2008, Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15), Bahar, Önsal, N., 2010 , Endüstri İlişkileri Notları Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Bildirisi
- Özden, M. C., 2007, *Personel* – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar.
- Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın, 2009, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- Pandey, J. ve M.E. Khan, 1977, Social Action as a Function of Internal-External Control of Reinforcement, The Journal of Social Psychology. 103.
- Peeters, M., Rutte. C.H., 2005 , Time Management Behavior As A Moderator For The Job Demand-Control Interaction , Journal Of Occupational Health Psychology, 10.
- Phares, E J., K.G. Wilson ve Kgyver, 1971, Internal-External Control and the Attribution of Blame Under Neutral and Distinctive Conditions, Journal of Personality and Social Psychology. 18.

- Phares, J.E., 1976, Locus of Control in Personality, General Learning Press: New Jersey.
- Pines A., Aronson E., 1988, Career Burnout: Causes And Cures Business And Economics New York Free Press.
- Pines, A., Aronson, E. & Kafry, D., 1981, Burnout: from tedium to personal growth. New York: The Free Pres.
- Polatçı, S., 2007, Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörleri Gaziosmanpaşa Üniv. Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniv. Sos. Bil. Ens. Tokat.
- Raıger,J. 2005, Applying a Cultural Lens to the Concept of Burnout Clinical Practice Department, Lambton College
- Rotter J.B., 1954, Social Learning and Clinical Psychology, New York: Prentice-Hall,
- Rotter, J.B., 1966, Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements . Psychological Monographs. 80 whole no. 609 .
- Sabuncuoğlu, Z., 1997, Personel Yönetimi, Uludağ Üniversitesi İİBF no 8
- Sabuncuoğlu, Z., 2005, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, Alfa Yayın Dağıtım, Bursa
- Sadullah, Ö., 2013, İnsan Kaynaklarına Giriş Beta Yayınları
- Sadullah, Ö., 2009, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, 4. Baskı, Beta, İstanbul.
- Salanova, M., Llorens S., Renedo M.G., Burriel R., Bresó E., Schaufeli W.B., 2005, Towards a Four-Dimensional Model of Burnout: A Multigroup Factor-Analytic Study Including Depersonalization and Cynicism, Educational and Psychological Measurement, 65(5),
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., 2006, Organizational Behaviour .
- SGK İstatistikleri, www.sgk.gov.tr Erişim Tarihi: 17.11.2014
- Sharfritz Jay M., 1985, The Facts On File Dictionary Of Personel Management And Labor Relations , 2.Baskı, USA,
- Şahin, Ş., 2010, İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analiz Kamu-İş Dergisi Cilt 11 Sayı 2.
- Şeşen, H., 2010, Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi, Savunma Bilimleri Dergisi, 9(2),

- Şule Dilşad Kuyzu, Ş., 2007, Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret Ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İş Gören Algılamaları: Kahraman Maraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması Yüksek Lisans Tezi.
- Tokmak, İ., Polat, M., 2010, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Topçu, D., 2006, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- Tümkiye, S., 2000, İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı Ve Tükenmişlik İlişkisi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 5.
- Tümkiye, S., 1996. Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Tümkiye, S., 1996, Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar, T., 2013, The Relationship between Locus of Control and Self-Confidence with Problem Solving Skills of Midwifery and Nursing Students, TAF Preventive Medicine Bulletin, 12(6)
- Uğurlu, O., 2007, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi, e-dergi.
- Uysal, G., 2013, Stratejik Yönetim Ders Notları Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Samsun
- Ünal, I., 1992, Eğitim ve Gelir İlişkisi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı: 1-2.
- Woodhall, M., 1994 , Eğitim Ekonomisi: Toplu Bir Bakış , Pegem Yayınları No.14, Ankara
- www.isguvenligi.com/as/is-guvenliginin-amaci/ Erişim Tarihi:12.11.2015
- Yeşilyaprak, B., 2005, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi. 9. Basım. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Yeşilyaprak, B., 1990, Denetim Odağının Belirleyicileri ve Değişime İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirel Değerlendirme" Psikoloji Dergisi. 7 (25),.

- Yılmaz, A., 2007, İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki , Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,.
- Yüksel, Ö., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekim, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, Ö., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Tülin Durukan, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Bölüm 10: 339-383, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan yüksek lisans tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlarla kullanılacaktır ve üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Anketimize gereken ilgiyi göstereceğinize inanarak, katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Danışman:

Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı

Oktay ÇAĞLAYAN
Erciyes Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
oktycglyn.tez@gmail.com

BİRİNCİ BÖLÜM: Lütfen İşletmenizdeki İnsan Kaynakları Uygulamalarına göre aşağıdaki ifadelerin tamamını, İfadelere katılım derecenizi işaretleyerek, yanıtlayınız. Her bir ifade için bir seçeneği işaretleyiniz.	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne de katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
1. İşe alınacak aday seçiminde, işletme içinden ve dışından başvurular beraber değerlendirilir.					
2. İşletmemde doğru personel seçimi için büyük çaba harcanır.					
3. İşletmemde adil bir personel seçim süreci vardır.					
4. İşletmemde eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları kapsamlı yapılmaktadır.					
5. İşletmemde eğitim değerlendirilmesi bilimsel metotlarla yapılır.					
6. İşletmemde eğitim faaliyetleri konusunda görüşlerim dikkate alınır.					
7. Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir					
8. İşletmemde eğitim ve seminer programları yeni teknolojiler ile desteklenmektedir.					
9. İşletmemde aldığım ücret yaptığım işe uygundur.					
10. İşletmemde uygulanan ücretlendirme sisteminden memnunum.					
11. İşletmemde gayretlerin ödüllendirilmesi uygulamaları yeterlidir.					
12. İşletmemde objektif kriterlere göre hazırlanan ücret sistemi uygulanmaktadır					

13. İşletmemde performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgilendirme yeterlidir.					
14. İşletmemde uygulanan performans değerlendirme sistemi performansımı ölçmede yeterlidir.					
15. İşletmede performans hedeflerim belirlenirken görüşlerim alınır.					
16. İşletmemde performans değerlendirme sonuçları geri bildirimi uygulanır.					
17. İşletmemde çalışanlara kariyer planlaması ile ilgili yeterli bilgi verilir.					
18. İşletmemde kariyer sistemi performans değerlendirme ile ilişkilidir.					
19. Terfi sistemi beklentilerimi karşılayacak düzeyde yeterlidir.					
20. Kariyer gelişimim için açık bir yola sahibim.					
21. İşletmemde üstlerim, kararlara katılmamı ve inisiyatif kullanmamı destekler.					
22. İşletmemde ödül sistemi üstün nitelikli çalışanları motive edecek şekildedir.					
23. İşletmemde bana sağlanan fiziki şartlar yeterlidir.					
24. İşletmemde ücret dışı ödüller yeterlidir.					
25. İşletmemde bana uygulanan esnek çalışma saatleri yeterlidir.					
26. İşletmemim başarısı motivasyonumu artırır.					
27. İşletmemde başarısızlıklara karşı her zaman yüreklendirilirim.					
28. Yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı ve kaliteli iletişim vardır.					
29. İşletmemde yeniliklere ve yeni çözümler geliştirmek için her zaman teşvik edilirim.					
30. İşletmemde işe alındığım pozisyon görev tanımı dışında firmaya değer katacak farklı görevleri de yerine getirmem için yüreklendirilirim.					
31. Proje ve çözüm takımlarında görev almamız sağlanır.					
32. İşletmemde yönetim tarafından çalışanlara değer verilir.					
33. İşletmemde güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı vardır.					

İKİNCİ BÖLÜM: Lütfen aşağıdaki İfadelere katılım derecenizi işaretleyerek, yanıtlayınız.	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne de katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş günü sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3 Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.					
4.İşim gereği karşılaştığım kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.					
5.İşim gereği karşılaştığım kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.					
6. Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.					
7.İşim gereği karşılaştığım kişilerin sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum					
8. İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.					
9. Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.					
10. Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.					
11. Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.					
12. Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14. İş yerinde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.					
15.İşim gereği karşılaştığım kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.					
16. İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.					
18. İşim gereği karşılaştığım kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19. İşimde birçok önemli şey yaptım.					
20. Sabrımın tükendiğini hissediyorum.					
21. İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.					
22. İşim gereği karşılaştığım kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: Lütfen aşağıdaki İfadelere katılım derecenizi işaretleyerek, yanıtlayınız.	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne de katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
1.İnsanın yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlığına bağlıdır.					
2. İnsan ne yaparsa yapsın üşütüp hasta olmanın önüne geçemez.					
3. Bir şeyin olacağı varsa eninde sonunda mutlaka olur.					
4. İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın, ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.					
5. insanlar savaşları önlemek için ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler, savaşlar daima olacaktır					
6. Bazı insanlar doğuştan şanslıdır					
7. insan ilerlemek için güç sahibi kişilerin gönlünü hoş tutmak zorundadır.					
8. insan ne yaparsa yapsın, hiç bir şey istediği gibi sonuçlanmaz.					
9. Bir çok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.					
10. Bir insanın halen ciddi bir hastalığa yakalanmamış olması sadece bir şans meselesidir.					
11. Dört yapraklı yonca bulmak insana şans getirir.					
12. insanın burcu hangi hastalıklara daha yatkın olacağını belirler.					
13. Bir sonucu elde etmede insanın neleri bildiği değil, kimleri tanıdığı önemlidir.					
14. insanın bir günü iyi başladıysa iyi; kötü başladıysa da kötü gider.					
15. Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır..					
16. Aslında şans diye bir şey yoktur.					
17.Hastalıklar çoğunlukla insanların dikkatsizliklerinden kaynaklanır.					
18. Talihsizlik olarak nitelenen durumların çoğu, yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ve benzeri nedenlerin sonucudur.					
19. İnsan, yaşamında olabilecek şeyleri kendi kontrolü altında tutabilir.					
20. Çoğu durumda yazı-tura atarak da isabetli kararlar verilebilir.					

21. İnsanın ne yapacağı konusunda kararlı olması, kadere güvenmesinden daima iyidir.					
22. İnsan fazla bir çaba harcamasa da, karşılaştığı sorunlar kendiliğinden çözülür.					
23. Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü bir çok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.					
24. Birçok hastalık insanı yakalar ve bunu önlemek mümkün değildir.					
25. İnsan ne yaparsa yapsın, olabilecek kötü şeylerin önüne geçemez.					
26. İnsanın istediğini elde etmesinin talihle bir ilgisi yoktur.					
27. İnsan kendisini ilgilendiren bir çok konuda kendi başına doğru kararlar alabilir.					
28. Bir insanın başına gelenler, temelde kendi yaptıklarının sonucudur.					
29. Halk, yeterli çabayı gösterse siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabilir.					
30. Şans ya da talih hayatta önemli bir rol oynamaz.					
31. Sağlıklı olup olmamayı belirleyen esas şey insanların kendi yaptıkları ve alışkanlıklarıdır.					
32. İnsan kendi yaşamına temelde kendisi yön verir.					
33. İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.					
34. İnsanlarla yakın ilişkiler kurmak, tesadüflere değil, çaba göstermeye bağlıdır.					
35. İnsanın hastalanacağı varsa hastalanır; bunu önlemek mümkün değildir.					
36. İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir.					
37. Kazalar, doğrudan doğruya hataların sonucudur.					
38. Bu dünya güç sahibi bir kaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.					
39. İnsanın dini inancının olması, hayatta karşılaşacağı bir çok zorluğu daha kolay aşmasına yardım eder.					
40. Bir insan istediği kadar akıllı olsun, bir işe başladığında şansı yaver gitmezse başarılı olamaz.					
41. İnsan kendine iyi baktığı sürece hastalıklardan kaçınabilir.					
42. Kaderin insan yaşamı üzerinde çok büyük bir rolü vardır.					
43. Kararlılık bir insanın istediği sonuçları almasında en önemli etkidir.					
44. İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.					

45. İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrolü altında tutabilir.					
46. insanın yaşamının alacağı yönü, çevresindeki güç sahibi kişiler belirler.					
47. Büyük ideallere ancak çalışıp çabalayarak ulaşılabilir.					

Aşağıda demografik özelliklerinizi belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Lütfen soruları size uygun olan şekilde cevaplayınız.

1. Yaşınız.....

2. Medeni Haliniz

Evli() Bekar () Diğer ()

3. Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

4. Öğrenim Durumunuz

İlkokul () Ortaokul () Lise () Lisans () Lisansüstü ()

5. Mezun Olduğunuz Fakülte

Mühendislik () Eğitim () Fen-Edebiyat () İİBF () AÖF ()
Diğer ()

6. İş Tecrübeniz

1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 15-20 Yıl () 21 Yıl ve Üzeri ()

7. Günlük Ortalama Çalışma Süreniz

1-4 Saat () 5-8 Saat () 9-12 saat () 13-15 saat ()

8. Göreviniz

TEŞEKKÜRLER

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : Oktay ÇAĞLAYAN
 Uyuğu : Türkiye (T.C.)
 Doğum Tarihi ve Yeri : 13 Haziran 1986, Bursa
 Medeni Durumu : Evli
 Cep : 0 531 602 07 64
 E-mail : oktycglyn.tez@gmail.com
 Yazışma Adresi : Malazgirt Mah. Şan Sok. 2-1

Sincan/ANKARA

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	ERÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü	2015
Lisans	Uludağ Üniversitesi Mak. Müh.	2009
Lisans	Anadolu Üniv. İşletme	2010

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
Halen	Türk Silahlı Kuvvetleri	Subay

YABANCI DİL

İngilizce