T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ HAYATINDA TÜKENMİŞLİK ve EMİNÖNÜ İLÇESİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

SEDA AYDIN
2501030063

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. ŞEBNEM ARIKBOĞA

İSTANBUL
2007

İŞ HAYATINDA TÜKENMİŞLİK ve EMİNÖNÜ İLÇESİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SEDA AYDIN

ÖZ

Temelleri 1970'li yıllara dayanan ' Tükenmişlik' kavramı günümüzde bir organizasyonun verimliliğine doğrudan etki eden en önemli faktörlerden biridir. Verimli bir organizasyon da verimli insan kaynağının sonucu olduğundan, çalışanlar kendilerini bedenen ve ruhen iyi hissettiklerinde verimli çalışanlar olurlar ve verimli organizasyonları oluştururlar.

Banka çalışanlarının verimini ve sağlığını etkileyen faktörlerden birisi de 'duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi' olarak tanımlanan ve mesleki yılgınlık olarak da adlandırılan tükenmişlik düzeyleridir.

Bu araştırmada banka çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında yaşadıkları tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve onların sorunlarını daha iyi tanımalarına yardımcı olarak, işlerinde verimli ve başarılı olmalarına katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişlik belirtileri, tükenmişlik modelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin birey ve örgüt üzerindeki sonuçları ve son olarak da tükenmişlikle mücadele etmede yol gösterebilecek bazı yöntemler açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünü; tükenme riski çok yüksek bir meslek grubu olan bankacılık sektöründeki bir grup çalışanın tükenmişlik düzeyini ölçmeye yönelik bir uygulama oluşturmaktadır.

BURNOUT IN WORKLIFE AND AN EXPERIMENT WITH BANK EMPLOYEES IN EMİNÖNÜ

SEDA AYDIN

ABSTRACT

Burnout, which is one of the most important factors effects directly efficiency of an organizations nowadays, first appeared in 1970's. Because an efficient organization is the result of efficient employees, if employees psychologically and physically feel well, they become more efficient and form the efficient organization.

One of the factors effecting the efficiency and health of employees is burnout degree, which is defined as emotional burnout, intensitivity, low personal success feeling and also called professional exhaustion.

In this research, to determine emotional burnout, intensitivity and personal success of employees, to help them know their own problems and to contribute them to be efficient and successful at their work, is aimed.

This research consists of three parts. In the first part burnout concept is detailly introduced with its symptoms and models. In the second part effection factors of burnout, its results and methods to cope with burnout are mentioned. The last part includes an experiment about evaluating the burnout degrees of some bank employees who have high risk of being caught to burnout.

ÖNSÖZ

Mesleki tükenmişlik üzerinde yapılan araştırmalar, işleri gereği insanlarla yüz yüze gelen çalışanlarda ortaya çıkan tükenmenin, onların psikolojik sağlığını bozduğunu ve verimlerini düşürdüğünü ortaya koymuştur. Daha ileri boyutlarda tükenmişliğin çalışanları intihara kadar sürüklediği düşünülürse bunun aynı zamanda sosyolojik bir olgu olduğu kabul edilebilir. Bu nedenle bu tür işlerde çalışanların mesleki tükenmişliklerinin incelenmesi bazı araştırmalara konu olmuştur.

Hizmet sektörünün en önemli kollarından biri olan bankacılık, mesleki tükenmişlik kavramına ait çok yaygın bir araştırma konusudur. Bir banka çalışanı olarak bu konuda bir uygulama yapmak istememin sebebi; tükenme yaşayan banka personelinin iş arkadaşlarına ve yüz yüze geldikleri müşterilere karşı takındıkları geçimsiz, kuşkucu, aşırı kuralcı ve duyarsız tavırlardır. Bu çalışma ile ilgili beklentim, çalışmanın bulguları ışığında banka sektöründe çalışanların tükenmişliklerini azaltacak, iş doyumlarını ve dolayısıyla yaşam kalitelerini arttıracak önlemler alınmasına katkıda bulunmaktır.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde birçok kişinin desteğini ve yardımını gördüm. Özellikle bana bu konuyu inceleme şansı veren ve çalışmalarım esnasında benden yardımlarını esirgemeyen tez danışmanın Doç. Dr. Şebnem Arıkboğa' ya teşekkürlerimi sunarım.

Seda Aydın

İstanbul, Şubat 2007.

İÇİNDEKİLER

sayfa

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLO ve ŞEKİLLER LİSTESİ xii

GİRİŞ

1.BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI, TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ ve TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

1.1. Tükenmişlik Kavramı …….3

1.2. Tükenmişlik Belirtileri……7

1.2.1. Fiziksel Belirtiler…….7
1.2.2. Psikolojik Belirtiler……..7
1.2.3. Davranışsal Belirtiler……...8

1.3. Tükenmişlik Modelleri……9

1.3.1. Cherniss Modeli……..10
1.3.2. Edelwich ve Brodsky Modeli…….10
1.3.3. Pines Modeli……...12
1.3.4. Pearlman ve Hartman Modeli…….13
1.3.5. Meier Modeli……..15
1.3.6. Suran ve Sheridan Modeli……...17
1.3.7. Maslach Tükenmişlik Modeli…….22

2. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER, TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI ve TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

2.1. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler……...25

2.1.1. Bireysel Faktörler……25

2.1.2. Örgütsel Faktörler……...27

2.2. Tükenmişliğin Sonuçları……...28

2.2.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri…….29

2.2.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri……31

2.2.3. Tükenmişliğin Özel Hayata Etkileri……31

2.3. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri……...32

2.3.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri……...32

2.3.1.1.Kendini Tanıma……...32

2.3.1.2. Gerçekçi Hedefler Belirleme……..33

2.3.1.3. İşe Ara Verme…….34

2.3.1.4. Olumlu Yanları Görme……...35

2.3.1.5. Dinlenme ve Gevşeme ……...36

2.3.1.6. Doğru beslenme, egzersiz ve uyku…….40

2.3.1.7. Mizah Duygusu ve Gülme……..40

2.3.1.8. Kendini Gerçekleştirme……..41

2.3.1.9. Zaman Yönetimi…….43

2.3.1.10. Stres Yönetimi……..……43

2.3.1.11. İş Değiştirme…….45

2.3.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri……46

2.3.2.1. Personel Seçim……...46

2.3.2.2. Eğitim Programlar……..47

2.3.2.3.Yönetim Geliştirme……49

2.3.2.4.Örgüt Geliştirme…….49
2.3.2.5.Yetki Devri……..50
2.3.2.6. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi……..51
2.3.2.7. Çatışma Yönetimi……..51
2.3.2.8. İş Zenginleştirme……...52
2.3.2.9. Sosyal Destek…….53
2.3.2.10. Performans Değerleme…….55

3. BÖLÜM

EMİNÖNÜ İLÇESİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi, Kapsamı ve Sınırlılıklar……..57

3.1.1. Bankacılık Sektörüne İlişkin Genel Bilgiler……...57
3.1.2. Araştırmanın Modeli…….58
3.1.3. Evren ve Örneklem ……..58
3.1.4. Veriler ve Toplanması ……...59

3.1.4.1. Kişisel Bilgi Formu ……...59
3.1.4.2. Tükenmişlik Soruları…….59
3.1.4.3. Tükenmişlik Sorularının Puanlanması……...59

3.2. Verilerin Analizi.....60

3.2.1. Faktör Analizi…….61

3.2.1.1. Fiziksel Özelliklere Ait Faktör Analizi…….62
3.2.1.2. Duygusal Özelliklere Ait Faktör Analizi……...63
3.2.1.3. Ruhsal Özelliklere Ait Faktör Analizi……...64

3.2.2. Güvenilirlik Analizi……64

3.2.2.1.Fiziksel Faktörlerin Güvenilirlik Analizi……65

3.2.2.2. Duygusal Faktörlerin Güvenilirlik Analizi……65
3.2.2.3. Ruhsal Faktörlerin Güvenilirlik Analizi……66

3.3. Araştırmanın Bulguları…….66

3.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular……..67

3.3.2. Toplam Hizmet Süresine İlişkin Bulgular……...68
3.3.3. Mevcut İşyerindeki Hizmet Süresine İlişkin Bulgular…….68
3.3.4. Statüye İlişkin Bulgular……...69
3.3.5. Aylık Gelir Düzeyine İlişkin Bulgular…….69
3.3.6. Tükenmişlik İfadelerine İlişkin Bulgular ……70
3.3.6.1. ‘‘ Aşırı Biçimde Çalıştığımı Hissediyorum’’ İle ilgili Bulgular…….69
3.3.6.2. ‘‘Sabah kalkınca kendimi yorgun buluyor ve yeni bir güne başlama arzusu duymuyorum.’’ İle İlgili Bulgular……..71
3.3.6.3. ‘‘Çok çabuk yoruluyorum.’’ ile İlgili Bulgular……..71
3.3.6.4. ‘‘İş gününün sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.’’ İle İlgili Bulgular……...72
3.3.6.5. ‘‘Son günlerde çok unutkanım.’’ ile İlgili Bulgular……...72
3.3.6.6. ‘‘Diğerleriyle yakın çalışmak beni strese sokuyor.’’ile İlgili Bulgular……73
3.3.6.7. ‘‘Fiziksel sağlığımla ilgili sorunlar yaşıyorum.’’ ile İlgili Bulgular……...73
3.3.6.8. ‘‘İşimin duygusal olarak beni kuruttuğunu düşünüyorum.’’ ile İlgili Bulgular……..74
3.3.6.9. ‘‘Kendimi sürekli üzgün ve hasta hissediyorum.’’ ile İlgili Bulgular……...75
3.3.6.10. ‘‘İşimde kendimi hüsrana uğramış hissediyorum.’’ ile İlgili Bulgular……..75
3.3.6.11. ‘‘Müşterilerime kişiliği olmayan nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.’’ ile İlgili Bulgular……...76

3.3.6.12. ‘‘Kendimi çok enerjik hissediyorum.’’ İle İlgili Bulgular……..76
3.3.6.13. ‘‘Sabah kalktığımda bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.’ İle İlgili Bulgular……..77
3.3.6.14. ‘‘Çalışmak bana anlam duygusu vermiyor.’’ İle İlgili Bulgular…….77
3.3.6.15. ‘İşimde özerk davranamıyorum.’ İle İlgili Bulgular…….78
3.3.6.16. ‘‘İşimde kararlara yeterince katılamıyorum.’’ İle İlgili Bulgular……..79
3.3.6.17. ‘İş yükümün altında ezildiğimi söyleyebilirim.’’ İle İlgili Bulgular……...80
3.3.6.18. ‘‘Kişisel gelişimim için yeterince zamanım yok.’’ İle İlgili Bulgular……..80
3.3.6.19. ‘‘İş, aile ve kişisel gelişimim arasında denge kuramıyorum.’’ İle İlgili Bulgular……. 81
3.3.6.20.‘‘İşim kariyer beklentilerimi karşılamıyor.’’İle İlgili Bulgular…….81
3.3.6.21. ‘‘İşim ailem veya çocuklarımla ilişkimi olumsuz etkiliyor.’’ İle İlgili Bulgular……...82
3.3.6.22. ‘‘İşim maddi açıdan beni tatmin etmiyor.’’ İle İlgili Bulgular……..82
3.3.6.23. ‘‘Çok şeyler yapabilecek güçteyim.’’ İle İlgili Bulgular……...83
3.3.6.24. ‘‘İşim gereği karşılaştığım insanlarla rahat bir hava yaratıyorum.’’ İle İlgili Bulgular……...84
3.3.6.25. ‘‘Yolun sonuna geldiğimi düşünüyorum.’’ İle İlgili Bulgular……...84

3.3.7. Demografik Özelliklerle Tükenmişlik İfadeleri Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular…….85

3.3.7.1. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre İlişkilerin İncelenmesi…….86
3.3.7.1.1. Cinsiyet ve Fiziksel Problem Düzeyi……..86
3.3.7.1.2. Cinsiyet ve Duygusal Problem Düzeyi……...87
3.3.7.1.3. Cinsiyet ve Ruhsal Problem Düzeyi……...88

3.3.7.2. Ankete Katılanların Statülerine Göre İlişkilerin İncelenmesi……..89
3.3.7.2.1. Statü ve Fiziksel Problem Düzeyi……...89
3.3.7.2.2. Statü ve Duygusal Problem Düzeyi……90
3.3.7.2.3. Statü ve Ruhsal Problem Düzeyi……91

3.3.7.3. Ankete Katılanların Gelir Düzeylerine Göre İlişkilerin İncelenmesi...92
3.3.7.3.1. Gelir Düzeyi İle Fiziksel Problem Düz……92
3.3.7.3.2. Gelir Düzeyi İle Duygusal Problem Düzeyi……93
3.3.7.3.3. Gelir Düzeyi İle Ruhsal Problem Düzeyi……94

3.3.7.4. Ankete Katılanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İlişkilerin İncelenmesi……...95
3.3.7.4.1. Toplam Çalışma Süresi İle Fiziksel Problem Düzeyi……..95
3.3.7.4.2. Toplam Çalışma Süresi İle Duygusal Problem Düzeyi……...96
3.3.7.4.3. Toplam Çalışma Süresi İle Ruhsal Problem Düzeyi……97

3.3.7.5. Ankete Katılanların Mevcut İşlerindeki Çalışma Sürelerine Göre İlişkilerin İncelenmesi……...98
3.3.7.5.1. Mevcut İşte Çalışma Süresi ve Fiziksel Problem Düzeyi……98
3.3.7.5.2. Mevcut İşte Çalışma Süresi ve Duygusal Problem Düzeyi…….99
3.3.7.5.3. Mevcut İşte Çalışma Süresi ve Ruhsal Problem Düzeyi……...100

3.4. Araştırmanın Sonucu ve Öneriler ……101

SONUÇ……106

KAYNAKÇA……...109

EKLER …… 114

EK 1: Anket Formu …… 114

TABLOLAR

Tablo 3.1. Puan Aralığı……...60
Tablo 3.2. Fiziksel Özelliklere Ait Faktör Analizi…….62
Tablo 3.3. Duygusal Özelliklere Ait Faktör Analizi……...63
Tablo 3.4. Ruhsal Özelliklere Ait Faktör Analizi……...64
Tablo 3.5. Fiziksel Özelliklere Ait Güvenilirlik Analizi……65
Tablo 3.6. Duygusal Özelliklere Ait Güvenilirlik Analizi…….65
Tablo 3.7. Ruhsal Özelliklere Ait Güvenilirlik Analizi……..66
Tablo 3.8. Anket Formu Bölüm I Sorularının Frekans ve Yüzde Dağılımları……...67
Tablo 3.9. Toplam Hizmet Süresinin Frekans ve Yüzde Dağılımları……68
Tablo 3.10. Mevcut İşyerindeki Toplam Hizmet Süresinin Frekans ve Yüzde Dağılımı……...68
Tablo 3.11. Statünün Frekans ve Yüzde Dağılımları……..69
Tablo 3.12. Aylık Gelir Düzeyinin Frekans ve Yüzde Dağılımı……69
Tablo 3.13. İfade 1' in Frekans ve Yüzde Dağılımları……...70
Tablo 3.14. İfade 2' nin Frekans ve Yüzde Dağılımları…….71
Tablo 3.15. İfade 3' ün Frekans ve Yüzde Dağılımları……..71
Tablo 3.16. İfade 4' ün Frekans ve Yüzde Dağılımları……..72
Tablo 3.17. İfade 5' in Frekans ve Yüzde Dağılımları……...72
Tablo 3.18. İfade 6' nın Frekans ve Yüzde Dağılımları…….73
Tablo 3.19. İfade 7' nin Frekans ve Yüzde Dağılımları…….73
Tablo 3.20. İfade 8' in Frekans ve Yüzde Dağılımları……...74
Tablo 3.21. İfade 9' un Frekans ve Yüzde Dağılımları……..75
Tablo 3.22. İfade 10' un Frekans ve Yüzde Dağılımları……75
Tablo 3.23. İfade 11' in Frekans ve Yüzde Dağılımları…….76
Tablo 3.24. İfade 12' nin Frekans ve Yüzde Dağılımları……...76
Tablo 3.25. İfade 13' ün Frekans ve Yüzde Dağılımları……77
Tablo 3.26. İfade 14' ün Frekans ve Yüzde Dağılımları……77
Tablo 3.27. İfade 15' in Frekans ve Yüzde Dağılımları…….78
Tablo 3.28. İfade 16' nın Frekans ve Yüzde Dağılımları…….……..79
Tablo 3.29. İfade 17' nin Frekans ve Yüzde Dağılımları……...79

Tablo 3.30. İfade 18’ in Frekans ve Yüzde Dağılımları…….80
Tablo 3.31. İfade 19’ un Frekans ve Yüzde Dağılımları……81
Tablo 3.32. İfade 20’ nin Frekans ve Yüzde Dağılımları……...81
Tablo 3.33. İfade 21’ in Frekans ve Yüzde Dağılımları…….82
Tablo 3.34. İfade 22’ nin Frekans ve Yüzde Dağılımları……...82
Tablo 3.35. İfade 23’ ün Frekans ve Yüzde Dağılımları……83
Tablo 3.36. İfade 24’ ün Frekans ve Yüzde Dağılımları……84
Tablo 3.37. İfade 25’ in Frekans ve Yüzde Dağılımları…….84
Tablo 3.38. Cinsiyet ve Fiziksel Problem Düzeyi Ki-Kare Testi……...86
Tablo 3.39. Cinsiyet ve Duygusal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi…….87
Tablo 3.40. Cinsiyet ve Ruhsal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi…….88
Tablo 3.41. Statü ve Ruhsal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi……..89
Tablo 3.42. Statü ve Duygusal Problem Düzeyi Kare Testi……...90
Tablo 3.43. Statü ve Ruhsal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi……..91
Tablo 3.44. Gelir Düzeyi ile Fiziksel Problem Düzeyi Ki-Kare Testi……92
Tablo 3.45. Gelir Düzeyi ile Duygusal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi…….93
Tablo 3.46. Gelir Düzeyi ile Ruhsal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi…….94
Tablo 3.47. Toplam Çalışma Süresi ile Fiziksel Problem Düzeyi Ki-Kare Testi…...95
Tablo 3.48. Toplam Çalışma Süresi ile Duygusal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi…96
Tablo 3.49. Toplam Çalışma Süresi ile Ruhsal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi……97
Tablo 3.50. Mevcut İşte Çalışma Süresi ile Fiziksel Problem Düzeyi Ki-Kare Testi……...98
Tablo 3.51. Mevcut İşte Çalışma Süresi ile Duygusal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi……...99
Tablo 3.52. Mevcut İşte Çalışma Süresi ile Ruhsal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi…….100

GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamı içinde varlığını sürdüren 21.yüzyıl işletmelerinin birbirlerine üstünlük sağlayabildikleri en önemli unsur insan kaynağıdır. İşletmelerde verimlilik artık sadece ucuz hammadde veya işgücü ile değil; yaratıcı, zeki, hırslı ve insiyatif sahibi çalışanlarla ölçülmektedir. Bu nedenle işletmeler insan kaynağına daha çok önem vermeye başlamışlar ve bu konuda köklü değişikliklere adım atarken risk akmaktan çekinmemektedirler.

İnsan kaynağını etkin kullanmayı amaçlayan örgütlerin bu amacı gerçekleştirmek için yapmaları gereken çalışanları verimli kılmaktır. Çünkü örgütler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşabilmektedirler. Örgütün hedeflerine ulaşması çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmesine bağlıdır. Bu da çalışanların işe ilişkin tutumlarıyla ilgilidir. Çalışanların işe ilişkin tutumları ne kadar olumluysa, örgüt amaçlarına ulaşma o kadar kolaydır.

Bireylerin iş hayatının genel hayatları içinde çok önemli yer tutması sonucunda yaptığı işe dair olumlu tutumları olan bireylerin iş dışındaki hayatlarında da mutlu oldukları, işine karşı olumsuz tutumları olan bireylerin ise ruhsal ve fiziksel sorunlara sahip oldukları gözlenmiştir. Burada sorun yalnızca bireysel değil aynı zamanda örgütsel bir problemdir. Bu bağlamda son yıllarda üzerinde durulan en önemli konulardan biri tükenmişlik kavramıdır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde öncelikli olarak tükenmişlik kavramı ele alınmıştır. Daha sonra tükenmişlik olgusunun üç temel belirtisi olan fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler incelenmiştir. Bu bölümde son olarak başlıca tükenmişlik modelleri ana hatlarıyla anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde tükenmişliğe etki eden bireysel ve örgütsel faktörler ve tükenmişliğin birey üzerindeki, çalışma hayatındaki ve bireyin özel hayatındaki sonuçları sırasıyla ele alınmıştır. İkinci bölümde son olarak tükenmişlikle mücadelede bireysel ve örgütsel yöntemler anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde tükenmişlikle ilgili bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamada; Türkiye Bankalar Birliği' nin yerli ve yabancı özel sermayeli mevduat bankaları şeklinde kategorize ettiği bankaların İstanbul ili Eminönü ilçesinde en az birer şubesi bulunanlar çalışmaya dahil edilmiştir.

1. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI, TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ, TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Günümüz modern insanı, yaşamın her alanında zorluklarla karşılaştığı bir dünyada yaşamaktadır. Bireyin karşılaştığı zorluklar hem toplum içindeki konumu üzerinde farklı sosyo kültürel etkiler bırakmakta hem de bireyin psikolojik dengesi üzerinde birçok etkilere yol açabilmektedir. Bu türden etkiler birey için yaşamsal enerjinin tükenmesine neden olup, bireyi çaresiz, savunmasız hatta hayata karşı güçsüz de kılabilmektedir ([1]). Bu nedenle tükenmişlik; psikolojik ve sosyolojik açılardan sıklıkla tartışılmasının yanında bireyleri intihara kadar sürükleyebildiği için sosyolojik bir olgu olarak da ele alınabilmektedir.

1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişliğin sözlük anlamı ‘Beklentilerin yüksek olduğu işlerde çalışan insanlarda, sürekli stres altında çalışma sonucunda ortaya çıkan ve sürekli artan uzun süreli fiziksel, ruhsal ve davranışsal işlevsizlik’ dir ([2]). Tükenmişlik kavramı ilk defa Freudenberger tarafından 1974 yılında tanımlanmıştır. Freudenberger’ e göre tükenmişlik 'başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı, karşılanamayan istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında tükenme’ durumudur([3]). Genellikle tükenmişlik

---

[1] Ertan Özensel, Abdullah Koçak, **Hekimler ve Hekimlik**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2004, s. 35.
2 www.termbank.net/psychology/7286.html/07.11.2006.
3 Herbert. J. Freudenberger, ‘‘ Staff Burnout,’’**Journal of Social Issues**, 1974, pp. 65. Aktaran: Hüseyin Izgar

kavramı çok çalışan ve çalışma motivasyonunu aniden kaybeden kişiler için kullanılır ([4]).

Edelwich tükenmişliği ‘ Başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp’ şeklinde tanımlamıştır ([5]).

Cherniss’ e göre tükenmişlik ‘ insanın yaptığı işten dolayı karşılaştığı aşırı stres ya da doyumsuzluğa gösterdiği tepki’ dir ([6]).

Tükenmişlik fiziksel çeşitli hastalıklarla da karakterize edilebildiği gibi, daha çok bireyin işiyle ilişkili stresin kronik bir aşamasından sonra görülen ruhsal ve fiziksel enerjinin azalması durumu için kullanılan bir terimdir([7]).

Psikanalitik yaklaşıma göre ise, bireylerin iş algıları ve yaşayabilecekleri tükenmişlik; çözülememiş çocukluk problemleri ile ilgilidir. Bu yaklaşıma göre, birey çocukluğunda yaşadığı duygusal yaralanmaları iyileştirecek şekilde çalışmak ister. Bireyin elde ettiği başarı, çocukluk yaralarının iyileşmesini sağlamakta; ancak başarısızlık, çocukluk travmalarını tekrarlatarak tükenmişliğe neden olmaktadır. Klinik çalışmalar; kişilerin kariyerlerinin, onların zorlu çocukluk deneyimlerinin üstesinden gelmeye iten bilinçaltı baskılardan etkilendiğini göstermektedir. Kişilerin kariyer hayatlarına girdiklerinde sahip oldukları amaç ve beklentiler, bu bilinçaltı zorlamalarla ilgilidir ve hayatlarının önemli bir bölümünü etkilemektedir. Bu

---

4 J.R Heart, “Teachers and Teaching,” **Current issues, Internatıonal Review of Industrial and Organizational Psychology**, New York, Nova Science Publications, No: 8, 2002, s. 36.

5 Edelwich Jerry, Brodsky Archie: **Burnout: Stages of Disillusionment in Helping Professions**, New York Human Science Pres, 1980, pp.14. Aktaran: Olca Sürgevil.

6 Cary Cherniss, ‘‘Observed supervisory behavior and teacher burnout in special education’’, **Exceptional Children 54**, 1988, pp. 449. Aktaran: Hüseyin Izgar.

7 Özensel, Koçak, a. g. e, s. 35.

amaçları elde etmekte başarısız olduklarında ortaya çıkan tükenmişlik ise bunun önemli bir göstergesidir([8]).

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır. Bu tanımda tükenmişlik; işi gereği sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışan bireylerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Bu üç boyut *duygusal tükenme*, *duyarsızlaşma* ve *kişisel başarıda düşme* hissi olarak adlandırılmıştır ([9]).

Duygusal tükenmişlik, kişinin yaptığı iş nedeniyle duygusal olarak kendini aşırı yüklenmiş hissetmesidir ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir. Duygusal tükenmişlik, genel bir duygu, ilgi ve güven kaybı yanında yorgunluk, kullanılmışlık, sinirlilik, hayal kırıklığı ve yıpratılmışlık duygularını da taşır. Bireyler, sık sık gelecekle yüzleşmekten korkarlar, kişiler arası yakınlıktan kaçınırlar, kendilerini duygusal olarak tükenmiş hissederler ve aynı zamanda ruhsal sıkıntı yaşarlar.

Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiklerine karşı, bu kişilerin birer birey olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesidir. Duyarsızlaşma kişinin diğer insanlara kirli gözlükler arkasından bakmasına da benzetilebilir. Kişi insanlar hakkında yanlış düşünceler geliştirir. Onlardan sadece kötülük geleceğini zanneder; hatta onlardan nefret eder. Böylece müşterileri veya işi gereği karşılaştığı insanlara karşı duyarsızlaşır. Onlara sanki onlara sanki birer nesneymiş gibi davranır.

8 Sürgevil, a.g. e. s. 6.
9 Nazmiye Kaçmaz, "Tükenmişlik(Burnout) Sendromu," **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, 2005, cilt 68, sayı 1, s 29.

Azalmış kişisel başarı duygusu ise kişinin işinde başarılı ve yeterli olma duygularını göreli olarak kaybetmesidir. Kişinin işe karşı motivasyonu düşmüştür, kontrol eksikliği ve çaresizlik hisseder. Kişi, sorunun başarı ile üstesinden gelemeyeceğini düşünür.

Genellikle tükenmişlik kavramı, bir çeşit iş stresi olarak da kabul edilmekte, aynı nedenlerle ortaya çıktığı kabul edilen üç boyutu kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Bireyde tükenmişlik, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır. Bireyin düşük iş performansı göstermesi, sürekli olarak işte bulunmaması, işle ilgili işlevlerini yerine getirmemesi ile sonuçlanan tükenmişlik, sosyal bir sorun olarak kabul edilmektedir ([10]).

Bu çalışmada Maslach' ın ''duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi'' nden oluşan üç boyutlu tükenmişlik tanımı temel alınacaktır.

Tükenme dört evre ile açıklanmaktadır. Bu evrelendirme tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Burada önemli olan nokta kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur ([11]).

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

10 Gönül Akçamete, S. Kamer, B. Sucuoğlu, **Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s. 3.
11 Canan Ergin, '' Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması'', **7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, 1992, s. 143- 154.

II. Evre: Durağanlaşma Evresi: Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da inkar ettiği bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Çünkü mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin var oluşunu tamamen dolduramamıştır.

III. Evre: Engellenme Evresi: Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar.

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

1.2. TÜKENMİŞLİK BELİRTİLERİ

Tükenmişliğin belirtileri; fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenebilir. Bu belirtiler aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de düşünülebilir.

1.2.1. Fiziksel Belirtiler ([12]).

- Kronik Yorgunluk
- Güçsüzlük
- Enerji Kaybı
- Yıpranma
- Hastalıklara daha hassa olma
- Sık baş ağrıları

[12] Füsun Ersoy, Cenap Yıldırım, "Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu," **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi,** 2001, cilt 10, sayı 2.

- Bulantı
- Kas Krampları
- Bel Ağrısı
- Uyku Bozuklukları

1.2.2. Psikolojik Belirtiler ([13]).

- Öfke
- Depresyon
- Kaygı
- Çaresizlik hissi
- Engellenmişlik hissi
- İzolasyon hissi
- Sinisizm
- İşle ilgili beklentilerin yitirilmesi

- **1.2.3. Davranışsal Belirtiler** ([14]).

- Çabuk öfkelenme
- İşe gitmek istememe
- Takdir edilmediğini düşünme
- İşe geç gelme
- İlaç, alkol, tütün kullanımında artış
- Özgüven azalması
- Aile çatışmaları
- İçe kapanma
- Hayal kırıklığı
- Konsantrasyon düşüklüğü
- Unutkanlık

13 Understanding Burnout, (Çevrimiçi) http//www. Mindtools.com/ stres/Brn/ StresIntro. htm/, 07.11. 2006.
14 Özensel, Koçak, a. g. e. s.38.

- Rol çatışması
- Alaycı ve suçlayıcı olma

1.3. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik literatürü incelendiğinde konu ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından birçok farklı modelin geliştirildiği görülmektedir. Araştırmada bu modellerden Cherniss Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Suran ve Shreidan Tükenmişlik Modeli ve Maslach Tükenmişlik Modeli üzerinde durulmuştur.

Bu modellerin çoğununun temelinde stres yer almaktadır. Stres kavramı, bugünkü anlamı ile ilk olarak 19. yy' ın ikinci yarısında ele alınmıştır. Dış çevre değişikliklerine rağmen, canlı organizmanın iç çevresindeki bütünlüğü korumanın zorunluluğu ifade edilmiş, serbest ve bağımsız hayatın temel şartı olarak '' iç yapının dengeliliği'' prensibini ileri sürmüştür. Bu görüşe göre sağlıklı bir yaşamdan söz edilebilmek için, bu iç yapıdaki hiçbir şeyin kendi normlarından uzaklaşmasına izin verilmemelidir ([15]).

Stres; '' Organizmanın bedensel, fiziksel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan tepkisel bir durum'' şeklinde tanımlanır ([16]).

Stresle ilgili başka bir tanım ise şudur: Stres, '' Bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının kendisini etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşmasıyla söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesidir ([17]).

---

[15] Acar Baltaş, Zuhal Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002, s. 305.
16 Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2004, s. 575.
17 Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000, s. 276.

Stres verici olay çok ciddi ve etkisi uzun süreli ise, birey için tükenme dönemine gelinir. Başa çıkma yöntemleri uygulansa da devam eden ve başa çıkmada başarısız olunan stresler karşısında denge bozulur. Bunu tükenme ve bıkkınlık nöbetleri izler ([18]).

1.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss modeline göre tükenmişlik, zamana yayılı bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durumdur. İş ortamındaki bir dizi özellik, belirli mesleki özelliklerle işe giren farklı talep ve destekleri beraberinde getiren bireylerle etkileşim içindedir. Bu faktörler hep birlikte değişik derecelerde yaşanan stres kaynaklarına neden olmaktadırlar. Bazıları problemi aktif olarak çözme yoluna giderken bazıları da olumsuz tutumlarını değiştirerek sorunla baş etmeyi tercih etmektedirler. Örneğin, belli bir işin belli bir sürede tamamlanması istenir. Bunun gibi çevreden gelen veya çalışırken eğitimine devam etme isteği gibi bireyin kendisinin yarattığı talepler olur. Bu talepler kişinin baş edebilme gücünü aşıyorsa stres oluşmaktadır. Bu durumda birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olamazsa başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Eğer yine birey başarılı olamazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için işle olan psikolojik ilişkisini kesmektedir. Stresle başa çıkma teknikleri mevcut olumsuz durumun iyileştirilmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişiklikleri ortaya çıkar. Bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülmektedir ([19]).

1.3.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky 1980 yılında tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne

18 Ersin Altuntaş, **Stres Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 2003, s. 16.

19 A. M. Richardson, R. J. Burke, ‘‘Models of Burnout: Implications for Interventions’’, **International Journal of Stres Management**, Vol: 2, No: 1, 1995, p: 31- 43. Akt: Sibel Ok, ‘‘Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi’’, Hacettepe Üni, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002, s.12.

sürmüşler ve tükenmişlik sürecinin ‘ idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati (duygusuzlaşma)’ den oluştuğunu belirtmişlerdir ([20]).

İdealistik Coşku; heves ya da şevk olarak adlandırılan, genellikle çalışma hayatına yeni başlayan bireylerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve umutlara, seçilen meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır. Hayatın tümünü iş ve başkalarına hizmet verme oluşturmaktadır. Hizmet veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için sıklıkla ve ısrarlı bir istek görülmektedir. Birey, hizmet verdiği insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmak istediği için belirgin bir enerjiyle ve tüm gayretiyle çalışır. Bu özellikleri sergileyen bireyin övülmesi, gayretinden dolayı takdir edilmesi gerekirken, kişinin karşılaştığı tablo daha çok gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar olur. Bu durumda gayretle çalışan kişi uğradığı hayal kırıklığı sonucu kaçınılmaz olarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlar.

Durgunluk; bireyin artık işine yönelik birinci aşamada gösterdiği gayreti göstermediği aşamadır. Bireyin sahip olduğu enerji ve motivasyonu azalmakta, hayal kırıklıkları artmakta ve işinden soğumaktadır. İlgisi, ideallerinden çok, daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelmiştir. Verdiği hizmeti daha fazla sevemediğini hisseden çalışan; arkadaşlar, spor, boş zaman aktiviteleri, aile gibi iş dışındaki ilgilere yoğunlaşmaktadır.

Engellenme aşamasında çalışan zaman geçtikçe mesleğine ilişkin amaçlarını başarabilmek için engellendiğini düşünmeye başlar. Zaman geçtikçe başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünen birey, bu aşamada, mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Birey bu aşamada bazı savunma yöntemleri de geliştirebilir:

---

20 J. Edelwich, A. Brodsky, Burnout: **Stages of Disillusionment in Helping Professions**, New York Human Science Pres, 1980, Akt: Olca Sürgevil, a.g.e. s. 26.

Adaptif (Uyum Gösteren) Savunmalar: Bireyin kendi koşulları ile bulunduğu durum arasında bir denge kurarak, ortama uyum sağlayarak tükenmişlik zincirinden çıkmasıdır.

Maladaptif Savunmalar: Bireyin sorunu reddederek, görmezden gelerek daha çok ve daha uzun süre çalışıp sorunu çözeceğini düşünmesidir.

Durumdan Kendini Çekme: Kişinin mesleğinde son derece katı, duyarsız ve donuk davranışlar göstermesi ve işini yalnızca teknik boyutta sürdürmesidir.

Apati; duygusuzlaşma, ilgisizleşme anlamına gelir ve engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizmasıdır. Bu aşamanın belirtileri duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren kişide teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir görünüştür. Birey mesleğini işsiz kalmamak için sürdürür, mesleğine yönelik değişiklikleri yapmak için geç kaldığına inanır, riske girmek istemez, çünkü artık onun için en önemli şey kendini güvende hissetmektir. Apatinin devamı hizmet sunulan insanları hor görme, aşağılama, küçük görme şeklinde gelişir ve belki de en kötüsü bunu yapan birey, diğer insanların bu tipte bir davranışı hak ettiklerine yürekten inanmaktadır. Dışarıdan bakıldığında soğuk, ilgisiz ve katı bir imaj veren bu bireyler, ilerleyen süreçlerde özel yaşamlarında da çatışmalar yaşayabilir ve genellikle yalnız kalmayı tercih edebilirler.

Tükenmişliğin evreleri her zaman bu sırayı takip etmeyebilir, birey zaman zaman farklı evreler arasında gidip gelebilir.

1.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik 'Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu'dur. Fiziksel bitkinlik durumu enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile karakterize edilmektedir. Duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk,

kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Zihinsel bitkinlik ise bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde özetlenebilir ([21]).

Pines'e göre tükenmişliğin temel nedeni, bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamlarıdır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır. Yüksek düzeyde stresli bir iş çevresi, düşük düzeyde destek ve ödüllendirme, motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri, başarılı olabilecekleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır. Var olmanın anlamını ' başarı' kavramında bulan bireyler için ise tükenmişliğe neden olan başarısızlıklar utanç verici ve yıkıcı olarak algılanırlar. Tükenmişlik, bireyin motivasyon düzeyini giderek azaltarak işten ayrılmalara, hatta mesleği tamamen terk etmelere bile yol açabilir ([22]).

1.3.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik;'kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve/ veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır.'

Bu model, tükenmişlikle ilgili kişisel ve örgütsel değişkenleri tanımlamaktadır ve modele göre tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır. Bunlar; yorgunluk ve fiziksel semptomlara odaklı olan fizyolojik belirtiler, duygusal tükenme gibi tutum ve duygulara odaklı olan duyuşsal/ bilişsel belirtiler, duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklı olan

21 Ayala Pines, Eliot Aronson, **Career Burnout; Causes & Cures**, The Free Pres, A Division of Macmillan, Inc., New York, 1988, p: 12, Akt: Olca Sürgevil.
22 Pines, Aronson, a. g. e. s. 13, Akt: Olca Sürgevil.

davranışsal belirtilerdir ([23]).

Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modelinde dört aşama bulunmaktadır ([24]).

- Durumun Strese Götürme Derecesi: Hangi durumların strese yol açtığını gösteren aşamadır. Strese neden olan iki büyük durum mevcuttur. Bunlardan ilki; bireyin beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise; bireyin yaptığı işin, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılayamamasıdır. Bu aşamada stresin derecesini; kişi ve örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

- Algılanan Stres Düzeyi: Strese yol açan birçok durum olabilir ancak bunların hepsi kişinin kendisini stres altında hissetmesine yol açmaz. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçmek; sadece var olan stres durumuna bağlı değil, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve geçmiş özelliklerine bağlıdır.

- Strese Verilen Tepki: Bu aşama strese cevap olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal/ bilişsel ve davranışsal tepkilerdir. Bu tepkilerden hangisinin ortaya çıkacağı yine çeşitli kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.

- Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Yaşanan stres sonucu, iş doyumu ya da iş yapma düzeyinde bir değişme olabilecek, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelebilecek, birey işi bırakma ya da işten atılma durumlarıyla

---

23 Baron Perlman, E. Alan Hartman, '' Burnout: Summary and Future Research'', **Human Relations**, 35: 1982, p: 283- 305, Akt: Aylin Sılığ, '' Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi,'' Anadolu Üni.,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003, s.15.

24 Sılığ, a. e. s. 17.

karşı karşıya kalabilecektir. Çok yönlü kronik duygusal stresin yaşanması durumunda ise birey ‘ tükenmişlik’ yaşayabilecektir.

1.3.5. Meier Tükenmişlik Modeli:

Meier’ e göre tükenmişlik; ‘ Bireyin işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur’ ([25]).

Pekiştirmeyi ilk olarak kuramsal düzeyde ele alan ve bugün hala geçerliliğini koruyan kuram, Thorndike’ nin ‘‘ etki yasası’’ dır. Bu yasaya göre ‘‘ Aynı duruma gösterilen çeşitli tepkilerden pekiştirilenlerin tekrarı, cezalandırılanların ise tekrar edilmemesi’’ söz konusudur. Pekiştirme genelde çevreye ait, insanın dışında oluşan olaylarla olur. Bu olaylar belli bir tepkiyi izlediklerinde etkili olurlar. Bir bireyin ödüllendirici veya arzulanır bulduğu her şey pekiştirici olabilir ([26]).

Meier’ in tükenmişlik modeli pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört öğe ile açıklanabilir ([27]).

- Pekiştirme Beklentileri: Meier’e göre; iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri

---

25 Scott Meier, ‘‘Toward a Theory of Burnout’’, **Human Relations**, 36: 10, 1983, p: 1319, Akt: Asuman Baysal, ‘‘ Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler,’’ Dokuz Eylül Üni., Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1995, s. 25.

26 Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996, s. 84- 85.

27 Baysal, a. g. e. s. 26.

gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir.

- Sonuç Beklentileri: Meier'e göre bu tanım belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili betimlemelerdir.

- Yeterli Olma Beklentileri: Bu kavram; arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Arzuladıkları bir işi yapabilecek kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen kişiler tükenmişlik yaşayabilmektedirler.

- Bağlamsal Bilgi İşleme: Bu kavram; insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir. Meier'e göre insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır. Model, bu soruları, ' bağlamsal işleme' kavramına vurgu yaparak ele almaktadır.

Meier'e göre yukarıda bahsedilen bu üç tür beklenti kişinin iş yaşantısının içsel ve dışsal bağlamlar içerisinde işlemesi ile öğrenilir ve korunurlar. Bu üç beklenti karşılıklı etkileşimlerle bir sistem oluşturmaktadır. Örneğin birey, kişisel yeterliliği için düşük beklentiler geliştirir; bunun bir sonucu olarak kişi, işi hakkında olumsuz düşünmeye başlar; işinde nasıl başarılı olabileceği ile ilgili bilgisi olumsuz etkilenir, böylece iş doyumu düşer ve bu da bireyi tükenmişliğe doğru sürükler. Bu süreç; ' Bu hissin kişisel yeterlilikle ilgisi olmadığı' yönünde vurgulamalar ve müdahalelerle kırılabilir ([28]).

28 Baysal, a. g. e. s. 27.

Literatürde tükenmişliğin daha çok duyuşsal yönü üzerinde durulduğunu belirten Meier; bu modelde olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçladığını belirtmiştir. Meier'in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır.

1.3.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli:

Bu modeldeki yaklaşımın temelini, Eric Erikson'un kişilik gelişimi kuramı oluşturmuştur. Model dört aşamadan oluşmaktadır ([29]):

- Rol belirginliği(kimlik)- Rol karmaşası aşaması
- Yeterlilik- Yetersizlik aşaması
- Verimlilik- Durgunluk Aşaması
- Yeniden oluşturma- Hayal kırıklığı aşaması

Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, bu aşamaların her birinde yer alan çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözümlenememesinin bir sonucudur.

- Rol belirsizliği- Rol karmaşası aşaması ([30]):

Rol, belirli bir statünün gerektirdiği görevleri yapma ve onun ayrıcalıklarından ve haklarından yararlanma biçimidir ([31]). Sosyal düzen içerisinde rol davranışlarının temel işlevi, kişilerin farklı toplum veya grup üyeleriyle ilgili davranışlarında, onlar tarafından beklenen ve kabul gören davranış kalıplarının neler olduğunun ve nasıl gerçekleştirileceğinin fiili olarak ortaya konmasıdır ([32]). Aynı

29 Bernard Suran, Edward Sheridan, '' Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives'', **Professional Psychology: Research & Practice**, 16: 6, Dec 1985, p: 741- 752, Akt: Olca Sürgevil, s. 35.
30 Sürgevil, a. g. e. s. 36.
31 İsmail Doğan, **Sosyoloji**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1996, s. 98.
32 Erdal Tekarslan, Can Baysal, Hüner Şencan, Tanıl Kılınç, **Sosyal Psikoloji**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1989, s. 36.

anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, statüsünün gerektirdiği rollerden birisine diğerlerine oranla daha çok uymasına rol karmaşasıdır. Bazen kişi- rol uyumsuzluğu veya kişinin rolü benimsememesi durumlarında da ortaya çıkabilir ([33]).

Bireyler genellikle lisenin son, üniversitenin ilk yıllarında mesleki gelişimlerine özgü konuları aktif bir şekilde düşünmeye başlarlar. Bu noktada da, mesleki gelişime yönelik eğitim ve öğrenim konuları öncelik kazanmaktadır. Bu dönem, bireysel ve mesleki kimliğe özgü rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik bir rol oynadığı dönemdir. Erikson'a göre; ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların çözümlenmesi; uzmanlık alanı/ meslek seçiminde ve bireysel hedeflerin tayininde ağırlık kazanır. ' Ne tür bir meslek insanı olacağım?' sorusu bu aşamada ön plana çıkar. Bu soruya verilecek yanıt ise hem meslek seçiminde hem de bu meslekler arasında bireye yol gösteren ilk hislere (para ve finansal başarı, güç, etki, prestij ya da başkalarına hizmet veya yardım etmek gibi amaçlardan hangisinin daha önemli olduğu) dayanır. Mesleki gelişimin bu psiko-sosyal aşamasını başarıyla çözümleyememe, gelecekteki meslek insanını, bir rol karmaşası duygusuyla baş başa bırakacak; birey kendisini meslek seçiminde ya da bu seçime duyduğu bağlılıkla ilgili süregelen sorunların içinde bulacaktır.

Meslek insanının bir birey olarak gelişimi ile eğitim ihtiyacının gerçekçi bir şekilde dengelenememesi, bireyin benliğini kişisel ve mesleki açıdan bütünleştirebilmesine engel teşkil edecektir. Böylece kariyerine fazla yatırım yapmış başarı odaklı bireyler için, gelecekteki olası bir tükenmişliğin tohumları atılmış olacaktır. Meslek insanında 'kimlik', ' Tüm benliğimle ben kimim?' sorusunun cevabını öğrenme sürecidir.

- Yeterlilik Kazanımı aşaması ([34]):

33 Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 106.
34 Sürgevil, a. g. e. s. 37- 39.

Kimlik süreci, bireyin işinde bir yeterlilik duygusu edinmesi ve kendi kişisel- sosyal yaşamını etkili bir şekilde yönetebilmesiyle tamamlanmaktadır. Bu dönem en iyi, bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığa kavuşabileceği bir çıraklık dönemi olarak ifade edilebilir.

Bu süreç içinde birey, insanların gözünde mesleki bir kimlik geliştirir ve bu kimliği geliştirmeye yönelik duyduğu kaygı azalır. Artık bireyin seviyesi belirlenmiş, ünvanı tayin edilmiştir. Birey artık öncelikli olarak kendisini ‘ doktor, hemşire, işletmeci, öğretmen vb.’ şeklinde tanımlamaktadır. Bu noktadan sonra sorulan soru ‘Yaptığım işte ne kadar iyiyim?’e dönüşmüştür. Bu sorunun en uygun çözümü bireyin kendisini, ona statü olarak yakın olan bireylerle karşılaştırması ve bireyin mesleğin temel görevlerini yerine getirmek için gereken minimum yeteneğin ne olduğunu bilmesi ile bulunabilir. Bireyin kendisini bu şekilde başkalarıyla kıyaslaması, ‘ Yaptığım işte birçok meslektaşım gibi ya da onlardan daha iyi olabilirim’ hissine yol açar. Bu kıyaslama dönemi, genel olarak yirmili yaşların ortalarıyla, otuzlu yaşların başlarına denk gelmektedir. Diğerleriyle yapılan karşılaştırma her zaman istenen çözümler vermemektedir. Karşılaştırmaların sonuçları olumsuz olduğunda, birey kişisel bir yetersizlik ve mesleki bir aşağılık duygusuna kapılabilir.

Bu aşamada mesleki ilerlemenin yavaş olması ve her işin ardındaki rekabetin şiddetini arttırması nedeniyle; genç meslek insanına danışmanlık verilmesi gerekmektedir. Belirsiz kariyer olasılıklarıyla çalışan genç meslek insanı tükenmişlik riski altındadır. Yeterlilik ise; kişinin yapmayı seçtiği işte, işini yaparken kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir.

- Verimlilik- Durgunluk aşaması ([35]):

35 Sürgevil, a. e. s. 39- 40.

Meslek insanı, çıraklık dönemini tamamladıktan sonra, sisteme bağlılığı kalmamıştır ve kariyerini düzenleme sürecinin içine girmiştir. Bu süreç genellikle, otuzlu yaşlarda ortaya çıkar ve otuzlu yaşların sonlarına kadar devam eder. Bu dönemde verilen kararlar, çalışma yeri ve tarzı seçimlerini içerir. Bu süreçte, maddi ve kişisel olarak bir stabilite sağlanır ve bir ev sahibi olmak, evlenmek ve çocuk sahibi olmak gibi kararlar verilir. Özel ilgi alanları ve yetenekler belirgin hale gelir. Anlamlı olan ilk terfiler gelmeye başlar, tanınmışlık artar. Yeteneklerde uzmanlaşma ortaya çıkar ve artık bireyler özel yetenekleri ve ilgi alanlarıyla tanınır. Bireyin sosyal ilişkiler döngüsü, benzer ilgi alanlarına ya da statülere sahip meslektaşlarından oluşur. Bu sosyal döngü aynı zamanda, bireyin mesleki kimliğini sağlamlaştırmaktadır.

Bu dönem kişinin verimli olduğu ve işine yoğunlaştığı bir dönemdir. Kişinin yaşamını ve yeteneklerini bütünleştirmiş olması hissi, bireyin enerjisini verimli çalışmaya harcamasını ve kişinin yaratıcı bir yaşam tarzı edinmesini sağlar. Kişi bir anlamda yaşamını rayına oturtmuştur. Özel bir alanda araştırma yapmak ya da bu alanda bir ün kazanmak vb.; bireyin kariyerinde izleyeceği yol ile amaçlarını bütünleştirici bir rol oynar ve yaratıcılığı teşvik eder. Ancak kişinin mesleğinde kendisine has bir tarz ya da ilgi alanı geliştirmeyi başaramaması, bir amaçsızlık ve mesleki tıkanma hissiyle sonuçlanır. Eğer kişi, yeteneklerini yaratıcı bir şekilde uygulayabileceği özel bir ortam bulamazsa, daha önceki başarıları da oldukça boş ve önemsiz görülür. Yıllar mesleki açıdan bir ilerleme ya da herhangi bir başarı olmaksızın geçip gider ve ortada, genç meslektaşların çok daha hızlı ve daha başarılı bir şekilde ilerledikleri gerçeği de vardır.

Kişi artık ne yapacağını bilemez ve ‘ Hepsi bu muymuş?’ duygusunu yaşar. Bu gibi duygular tükenmişlikle bağlantılıdır. Verimlilik ise, ‘ Ben kimim?’ sorusunun bir uzantısı olarak, kişinin kendi yolunu yaratmayı ve o yolda yürümeyi öğrenmesi sürecidir.

Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalmakta; başarı, saygınlık ve özgürlük ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Bireyde, sorumluluk ve insiyatif isteyen işlere geçme arzusu egemen olmaktadır ([36]).

- Yeniden Oluşturma- Hayal kırıklığı aşaması ([37]):

Birey otuzlu yaşların ortaları ve sonlarından, kırklı yaşların ortaları ve sonlarına kadar, kariyerinde kendisini bulunduğu noktaya getiren seçimlerini sorguladığı bir dönem yaşar. Bu sorgulamanın sonucunda da kişi aktif olarak mesleğiyle ilgili bir tatminsizlik yaşayabilir. Yıllar boyunca yeteneklerini kullanan kişi, bir süre sonra sıkıntı ve tükenmişlik yaşayabilir. Her şey tekrar tekrar yapılıyormuş gibi gelebilir. Stres, gerginlik ve rahatlayamama kişinin tüm yaşamını kaplayabilir.

Bu dönemde aslında açıkça klasik ‘ orta yaş krizi’ yaşanmaktadır. İncinme ya da ölüm korkuları ortaya çıkabilir. Aynı zamanda, kişinin çalışmalarının ve çabalarının ona mükemmel bir hayat getirmediği de tüm gerçekliğiyle ortadadır. Orta yaşlarda yaşanan bu hayal kırıklığı duygusu, kariyer hedeflerinin tekrar gözden geçirilip tanımlanmasında ve bireyin başarı gereksinimlerini tekrar belirlemesinde olumlu bir uyarıcı rolü de oynayabilir.

Bu krizlerin çözümü; bireyin işine ve mesleki faaliyetlere daha az zaman ve enerji harcaması ve eşine, ailesine, hobilerine, eğlence, vb. aktivitelere daha çok bağlılık göstermesi gibi kararları içerebilir. Bazı olasılıklar daha önceki aşamalar için oldukça çekici olabilir ancak, yaş ilerledikçe verilen kararların şimdi ve hiçbir zaman çok da kesin olmadığı ortadadır. Mesleki ve kişisel ihtiyaçları dengelemek; kişinin kariyer yollarını daha açık bir bakış açısıyla görebilmesini sağlar ve hem iş hem de

---

[36] Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**; İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1997, s.66.

37 Sürgevil, a.e.s. 41.

özel yaşama yeni şeyler katar. Bu aşamayla başa çıkamama hem mesleki hem de kişisel rollerde derin bir hayal kırıklığı duygusu yaratır. Hayal kırıklığına uğramış bir profesyonel, kendisini ‘ işe yaramaz’ hissetmeye başlar.

Yeniden oluşturma; bireyin özel ve mesleki yaşamında, olmak istediği kişi olması için, yeni bir neden keşfetmesi sürecidir. Kişinin yeni bir neden oluşturamaması ya mesleğinden tamamen uzaklaşmasıyla ya da tümüyle bir hayal kırıklığı içerisine girerek tükenmişlik sendromunu yaşamasıyla sonuçlanacaktır.

Kişi bu dönemde; kırgınlık, küskünlük ve engellenme duyguları içinde ruhsal dengesini yitirebilir. Alkole düşkünlük, işi bırakma, yönetimsel kariyerini tehlikeye sokma gibi davranışlar göstererek geçmişteki kişiliğinin tam tersi bir kişiliğe bürünebilir ([38]).

1.3.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik Modeli, literatürde ‘ Çok boyutlu tükenmişlik modeli’ veya ‘ Üç boyutlu tükenmişlik modeli’ olarak da anılmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik; ‘ Yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı/ yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom’ olarak tanımlanmıştır ([39]). Maslach’ a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stres faktörlerine yönelik sürekli bir tepkidir ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır ([40]).

---

38 Budak, Budak, a. g. e. s. 613.

39 Canan Ergin, ‘‘ Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları’’, **3P Dergisi**, 1996, s. 28.

40 Hüseyin Izgar, **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s. 2.

Duygusal Tükenme: Yaşanan çatışmalar sonucunda çözümlenemeyen duygusal birikimlerin yarattığı duygusal tükenmişlik hali ile birlikte enerji kaybı ve takatsizlik görülür ([41]). İnsanlar tükendikleri zaman, kendilerini hem duygusal hem de fiziksel açıdan aşırı zorlanmış hissederler. Kendisini bitmiş ve kullanılmış hisseden birey, yorgunluğunu gidermek ve kendine gelmek konusunda da başarısız olmuştur. Sabah uyandıkları zaman, kendilerini en az akşam yatmaya gittikleri kadar hisseden bu bireylerin başka bir insanla veya başka bir projeyle baş edecek enerjileri kalmamıştır. Duygusal tükenme, işin taleplerinin ve değişikliklerinin yarattığı strese verilen ilk tepkidir ([42]).

Duyarsızlaşma: Bu bileşen, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmektedir. İnsanlar kendilerini duyarsız hissettikleri zaman, işlerine ve işteki insanlara karşı uzak ve soğuk bir tavır geliştirir. İşteki ilişkilerini minimum seviyede tutar. Duyarsızlaşma bir açıdan, insanların kendilerini tükenmeden ve hayal kırıklığından koruma ve yaşadıkları psikolojik gerginlikten uzaklaştırma yöntemi gibi düşünülebilir([43]). Kişinin yapmak ve olmak istediklerinin önünde aşılmaz engeller oluştuğuna ilişkin inancı ile ortaya çıkar. Hizmet verdiklerine karşı olumsuz ve uygunsuz tutumlar gelişir. İdealizm kaybı, huzursuzluk, ani hiddetlenme ve kızgınlık patlamaları ortaya çıkar ([44]).

Düşük Kişisel Başarı: Bu boyut; kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar ve tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil etmektedir. Yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişiler arası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, özsaygıda azalma gibi belirtilerle tanımlanan düşük kişisel başarı hissi ‘ Kişinin

41 Zuhal Baltaş, “ Tükenmenin Ardındaki Çıkmaz”, **Kaynak Dergisi**, Temmuz- Eylül 2002, Sayı 11.
42 Christina Maslach, Michael Leiter, **The Truth About Burnout**, San Francisco, Jossey-Bass, 1997, s.17.
43 Maslach, Leiter. a. g. e. s. 18.
44 Baltaş, a. g. e. s. 24.

kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması'nı ifade eder ([45]). Başarısızlığını dış etkenlere bağlayarak haklı çıkma, geri çekilme gibi psikolojik telafi mekanizmaları ve enerjinin olumlu çözümlere yönlendirilememesi, giderek kişiyi bir kısır döngü içine çeker ve daha fazla başarısızlık üretir ([46]).

45 Maslach, Leiter. a. g. e. s. 18.
46 Baltaş, a. g. e. s. 25.

2. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER, TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI ve TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Birey ve örgüt performansını doğrudan etkileyen tükenmişlik, bireyle ve örgütle ilgili dışarıdan gelen bazı etkilerle ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin bunlar üzerindeki olumsuz sonuçlarından korunmak için ise bazı yöntemler geliştirilmiştir. Bu bölümde sırasıyla tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlikle mücadele yöntemleri anlatılmıştır.

2.1. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Tükenmişliğe etki eden faktörler; bireysel ve örgütsel faktörler olarak incelenmiştir. Bireysel faktörler bireylerin kendiliğinden; örgütsel faktörler ise bireyin dışında gerçekleşen olaylardır. Maslach' a göre tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olan faktörlerden örgütle ilgili olanları, bireysel faktörlere oranla üzeri çok daha fazla düşünülmesi gerekmektedir ([47]).

2.1.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler arasında;

Kişilik özellikleri: Yüksek beklenti düzeyi, her şeyi kusursuz yapma isteği olan, hayır demede zorlanan, aşırı gelişmiş görev duygusuna sahip, yakın ilişki kurma konusunda zorluk çeken bireyler tükenmişlik yaşamaya daha eğilimlidir. Bu kişiler çabalarını her zaman yetersiz bulur, kendinden daha fazlasını beklerler, kendilerini yaptıklarından dolayı ödüllendirmez, aksine yapamadıkları şeyler için cezalandırırlar. Kendilerine karşı yüksek beklenti sahibi olduklarından iş konusunda herhangi bir engelle karşılaştıklarında kendilerini tıkanmış, çaresiz hissederler. İşe karşı ilgilerini, coşkularını yitirirler, kafalarını toplamakta güçlük çekmeye başlarlar, işle ilgili

[47] Sürgevil, a. g. e. s. 49.

ertelemeler hoşuna gitmeye başlar. Giderek işe karşı olumsuz, hatta düşmanca tutumlar artar; iş monoton ve sıkıcı görünür. Bireyler sabırsız ve öfkeli olurlar ve tükenmeye başladıklarını hissederler. Yakın ilişki kurma konusunda zorluk çeken kişiler dinleyici konumundaki işleri tercih edebilirler. Böylece insanlara hem yakın olacak hem de kendilerinden fazla bir şey vermelerine gerek kalmayacak, hem de kendi gerginliklerinden uzaklaşmış olacaklardır. Ancak; başkalarını dinlemek, onların onayını, beğenisini almak her zaman istenilen sonuçları vermez. O zaman işe verilen enerji giderek azalır; işten soğumalar, düşmanca tavırlar geliştirmeye başlanır ([48]).

Ayrıca A tipi kişilik yapısı da tükenmişlikle ilişkili olduğu düşünülen bireysel faktörlerdendir. 1960' lı yıllarda, Meyer Fredman ve Ray Rosenman tarafından yapılan bir çalışma sonucu insanların farklı kişilik özellikleri gösterdiği görülmüş ve bu özellikler araştırmacılar tarafından yapılan analizleri kolaylaştırmak amacıyla " A tipi " ve " B tipi " şeklinde ayrılmıştır. Bu doğrultuda; kaygı düzeyi yüksek, üzerinde sürekli zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek, kendisiyle ya da başkalarıyla sürekli yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyüten, sürekli eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünmeye çabalayan, her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşıyan, ilkelere, kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olamayan ve yarattıklarından mutluluk duymayan, aşırı çaba ve çalışma eğilimi gösteren bireylerin daha çok strese yatkın oldukları görülmüştür ve bu özellikler " A tipi kişilik özellikleri " şeklinde tanımlanmıştır([49]).

A tipi insanlar, yoğun performans hırsı, rekabet düşünceleri, sabırsızlık, mükemmeliyetçilik, ileri sorumluluk bilinci, telaş, saldırganlığa daima hazır olma eğilimi ile nitelendirilirler([50]).

---

[48] Özlem Mestçioğlu, "Tükenmişlik Sendromu", (Çevrimiçi) http// www. Psikonet.com/ konu.asp, 11.01.2007.
[49] Altuntaş, a. g. e. s. 60.
[50] Helmut Kolitzus, **Sağlık, Mutluluk ve İnanç: Anti Tükenme Başarı Programı**, Çev: Akın Kanat, İzmir, İlya Yayınevi, 2006, s. 64.

B tipi ise tam tersidir. Kişi strese daha sakin tepki verir. Stresin üstesinden gelinmesine ilişkin bu tip, çıtasını aşırı yükseğe asmaz. Sınırlarını tanır ve sağlıklı bir ölçülü olma duygusuyla hareket eder. Abartılı fedakarlığın yerini, bu kişilerde sağlıklı bir bencillik alır. Bu tip kişiler zamanı geldiğinde hayır diyebilirler([51]).

Demografik Özellikler: Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre; çocuksuz çalışanların çocuklu çalışanlara göre; bekar çalışanların evli çalışanlara göre; üniversite mezunu olanların üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlar göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanların bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara; kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı yapılan araştırmalarca tespit edilmiştir ([52]).

2.1.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğe sebep olan, iş ortamıyla ilgili faktörler şöyle sıralanabilir ([53]) ([54]):

- Sorumluluk ve yetki arasında dengesizlik
- Profesyonel olmayan bir yönetim anlayışı
- Etkin bir denetimin olmaması, geri bildirim verilmemesi
- İş ortamında arkadaşça olmayan, rekabete dayalı ilişkiler
- Mola vermeye uygun ortamların olmaması
- Yönetici kadronun gerçekçi olmayan beklentileri
- İş ortamının güvenilir olmaması
- İş ortamında çalışanlara karşı eşit davranılmaması
- İş arkadaşları arasında paylaşımın az olması

---

[51] Kolitzus, a. g. e. s. 65.
[52] Özlem Mestçioğlu," Tükenmişlik Sendromu", (Çevrimiçi) http// www.psikonet.com/ konu. asp, 11.01.2007.
[53] Alev Torun, **Stres ve Tükenmişlik**, Editör: Suna Tevruz, 2. Basım, İstanbul, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını, 1997, s. 48.
[54] Handan Kepir Sinangil,"Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik", (Çevrimiçi) http// www. polater.com.tr/devam.php, 11.01.2007.

- Çalışanların karar verme-insiyatif kullanma yetkilerinin olmaması
- Fazla iş yükü
- Düşük motivasyonlu kişilerle çalışma
- Kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması
- Sosyal desteğin az olması
- Ödül yetersizliği
- Rol belirsizliği
- Terfi imkanlarının yetersizliği
- Değer çatışması
- Adalet eksikliği

2.2. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Ciddi bir problem olarak karşılaşılan tükenmişliğin olumsuz sonuçları bireyleri aşarak örgütleri ve bireyin özel hayatını da etkileyebilmektedir.

Tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde işi savsaklama, işi bırakma eğilimi, verilen hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor alma gibi yollarla izni uzatma eğilimi. İşte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, iş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi sonuçlar görülmektedir ([55])

Tükenmişliğin sonuçları; bireyler üzerindeki etkiler, çalışma hayatına etkileri ve özel hayata etkileri şeklinde incelenmiştir.

[55] Olcay Çam, " Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması", **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı**, 1992, s. 155.

2.2.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri

Tükenmişliğin bireyler üzerindeki sonuçları stres belirtileri, kararsızlık, yorgunluk belirtileri ve davranış bozuklukları olarak sınıflandırılabilir. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sonuçlar; depresyon, kaygı, çaresizlik, özsaygının azalması, alınganlık gibi duygusal sorunlar görülmektedir ([56]).

Tükenmişlik yaşayan bireylerde fiziksel sık sık üşütme, baş ağrısı, baş dönmesi ya da ishal gibi rahatsızlıklar ortaya çıkmakta, üzerinde durulmadığı zaman bu problemler ülsere, kolite ve astıma dönüşebilmekte; iştahın ve cinsel ilginin azalmasına yol açabilmektedir ([57]).

İş stresi, işin insan üzerinde oluşturduğu baskıdır. Çalışan bireyi üzer, yakın çevresini etkiler, verimini düşürür, sağlık harcamalarını arttırır, ifade bozukluğuna neden olur ve enerji düzeyini düşürür. Stresli çalışanın sağlık harcamalarında, stresle çalışmayanlara göre % 50' lik bir artış görülmüştür. İş stresi bazen belirgin olmayabilir ya da kişi bunu doğrudan paylaşmak istemeyebilir. Fakat, kişide unutkanlık, dalgınlık, toleransında azalma, uykusuzluk ve tahammülsüzlük gözlendiğinde iş stresi altında olunduğu anlaşılmalıdır. İş stresi sağlık problemlerine yol açar. Bu problemler, kalp- damar problemleri, iskelet, sırt, bel, boyun ağrısı, mide- bağırsak problemleri, yorgunluk şeklinde gözlenebilir ([58]).

Kararsızlık, her şeyi kendine dert etme ve iç mücadele şeklinde kendini gösterir. İç mücadele endişe ve üzüntünün artmasına neden olur. Kararsızlık, bir işin bir günden diğer güne atılmasına, yapılması gereken işlerin ertelenmesi ve

---

[56] Alev Torun, "Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1995, s.26.

[57] Akçamete, a. g. e. s. 4.

[58] Hakan Yöney, "Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik", (Çevrimiçi) http// www. ntvmsnbc.com/ news /303101.asp, 14.01.2007.

biriktirilmesi de birey üzerinde psikolojik baskı ve sıkıntılar yaratarak onun yetersizlik ve liyakatsizlik hissetmesine neden olur ([59]).

Tükenmişliğin bireyler üzerindeki sonuçlarından olan yorgunluk; eğer doktor tedavi sonucunda tıbbi bir teşhis konulamadıysa; nedeni tıbbi değilse ve yaklaşık altı aydır birey halsizse, kronik yorgunluk yaşıyor olabilir. Kronik yorgunluk kişiyi sadece halsiz bırakmaz; aynı zamanda kas, eklem, baş, boğaz ağrılarına da sebep olur ([60]).

Genellikle yüksek düzeyde duygusal tükenme kişinin amacına ulaşmasını engellemektedir. Erişilmek istenen bir amacın veya arzunun gerçekleşmemesi sonucu ortaya çıkan ruhsal durumlar kişiler arası anlaşmazlıklara yol açar ve bunun sonucu olarak da iş yerinde çalışma ahengini bozar ve çatışmalara neden olur. Psikolojik tatminsizliğe uğrar. Hangi nedenle olursa olsun psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir kişi, davranış bozukluğu içine girer ve bu insanlarla olan ilişkilerinde kendini gösterir.

Bir kimsenin göstereceği başkalarının arkasından olumsuz sözler sarf etmek, dedikodu yapmak, başkaları ile alay etmek, başkalarını beğenmemek, hep geçmişe dönmek, saldırganlık gibi davranışlar psikolojik tatminsizlik yaşayan kimsenin davranışlarına örnek olabilir ([61]).

Tükenmişlik yaşayan kişiler sıkıntılarını azaltabilmek umuduyla içki, sigara, uyuşturucu tüketimine başlamakta ve zamanla bağımlı hale gelebilmektedirler ([62]).

---

[59] Mefharet Ersin, **Eğitimde Psikolojinin Rolü**, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1981, s. 35.
[60] Hakan Yöney, "Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik", (Çevrimiçi) http// www. ntvmsnbc.com/ news/303101.asp, 14.01.2007
[61] Izgar, a. g. e. s. 28- 29.
[62] Izgar, a. e. s. 21.

2.2.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin etkisinin en çok olduğu durum kişinin iş performansındaki düşüştür. Bu düşüş işin niteliğinde ve kalitesinde ortaya çıkar. Sonuçta bireyin motivasyonu düşer, sinirlilik artar, itici davranışlar ortaya çıkar. İsabetli kararlar veremezler. Tükenmiş kişiler kendilerini yenileme ihtiyacı duymazlar, yenilikçi değillerdir. Bu durum hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya iter. Birey yanında kimse yokmuş gibi davranır. Çok az göz göze gelir, soruları mırıltı ile cevaplar. Bedensel temastan kaçınır (el sıkmak gibi). Bazı durumlarda insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder ([63]).

Tükenmişliğin diğer örgütsel sonuçları dikkat dağınıklığı, işten kaytarma ve son olarak işten ayrılmadır ([64]).

2.2.3. Tükenmişliğin Özel Hayata Etkileri

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, aynı zamanda özel yaşamını da çöküntüye uğratabilir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Aile üyeleri kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal edilmiş hissedeceklerdir. Bu da aile içi çatışmalar yaşanmasına ve aile bireylerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olmaktadır([65]).

---

[63] Uğur Örmen, ‘‘ Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama’’, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1993, s. 32.

[64] Maslach, Leiter, a. g. e. s. 73.

[65] Christina Maslach, Philip G. Zimbardo, ‘‘ **Burnout- The Cost of Caring**’’, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, Akt: Olca Sürgevil, s. 93.

2.3. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Genellikle bireysel, örgütsel ve hatta sistemden kaynaklanan faktörlerin birlikte rol alması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Etkili müdahale hem bireysel hem de örgütsel zeminde olmalıdır. Tükenmişlikle mücadelede en önemlisi tükenmişliği ortaya çıkarıcı ortaya çıkarıcı faktörlerin başlangıçta giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir. Tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için yapılabilecekler bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmıştır ([66]).

2.3.1. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Yöntemler

Tükenmişliği bireysel bir problem olarak ele aldığımızda veya örgütsel koşullar kontrol edilemeyecek durumdaysa; bireysel mücadele teknikleri en mantıklı çözümlerdir. Çekilen zorluk, kusur veya zayıflık ne olursa olsun, bunları iyileştirmek için dinlenmek, yardım almak ya da işten ayrılmak gibi çözümler üretilebilir. Dinlenmek, bir süre izin almak, bir tatile gitmek ya da sakin bir yaşam stili geliştirmek ve son olarak işten ayrılmak şeklinde olabilir. Yardım almak, yeni yetenekler geliştirmek, bireyin sağlığına daha çok önem vermesi ya da danışmanlık veya farklı şekillerde tedavi görmesi gerekebilir. İşten ayrılmak ise işi tamamen bırakmak anlamına gelir ([67]).

Tükenmişlikle mücadele etmede faydalı olacağı düşünülen bazı davranış, yöntem ve teknikler bazı başlıklar altında sıralanmıştır:

2.3.1.1. Kendini Tanıma

Tükenmişlikle mücadele etmenin belki de ilk adımı bireyin kendisinde olan

[66] Sinan Düzyürek, Gülören Ünlüoğlu, ‘‘Hekimde Tükenmişlik Sendromu’’, **Psikiyatri Bülteni**, 1992, sayı 1, cilt 3, s.108- 112.
[67] Maslach, Leiter, a. g. e**.** s. 62.

değişimlerin farkına varması, bu değişimlerin neden ve nasıl kaynaklandığını analiz edebilmesidir. Daha önce böyle miydim? Bu değişimlerin sebebi ne? Neden böyle hissediyorum? Bu durum benim tavırlarımdan mı yoksa çevremdekilerden mi kaynaklanıyor? B u duygudan nasıl kurtulabilirim? Neleri değiştirmeliyim? gibi sorular bireyin kendisinde var olan değişimlerin farkına varmasını ve eğer durumundan memnun değilse, değiştirmek için bir adım atmasını teşvik edecek sorulardır. Bireyin kendisinde var olan değişimleri günlük olarak gözlemesi ve şu anki halinden ne farklı olmak istediğini düşünmesi de önemli bir adımdır. Ancak tüm gözlemler ve değerlendirmeler yapılırken, birey kendisi hakkında yıkıcı değil, yapıcı olmaya özen göstermelidir ([68]).

Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. ‘‘ Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin’’ gibi mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir ([69]).

2.3.1.2. Gerçekçi Hedefler Belirleme

Tükenmişliği önleyebilmek için kişinin uyum kapasitesi yüksek olmalı, kişi kendinin farkında olmalı ve yeni seçenekler üretebilmeli, kişinin mesleği ne gerektiriyorsa en iyisini yapmalı, profesyonel amaçlar gerçekçi olmalıdır ([70]).

Çeşitli kaynaklar incelendiğinde insanların amaçlarının değişik biçimlerde ifade edilmiş olduğu görülür. Semptomlardan kurtulmak kendine, çevresine ve

[68] Sürgevil, a. g. e. s. 99.
[69] Kaçmaz, a.g. e. s. 31.
[70] Hakan Yöney, “Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik”, (Çevrimiçi) http// www. ntvmsnbc.com/ news/ 303101.asp, 20.01.2007.

kültürüne iyi bir uyum sağlamak; iyi bir ruh sağlığı geliştirmek, belli kaygı, korku ve fobilerden kurtulmak, şahsiyeti yeniden organize etmek, kendini anlamak ve kabul etmek; büyüyüp gelişmek, olgunlaşmak; sosyal ve biyolojik bir varlık olarak etkin bir fonksiyon kazanmak; davranışta değişiklikler yapmak yani istenmeyen davranışları kaldırıp istenen davranışlar geliştirmek; iyi seçme ve kararlar verme yeteneği geliştirmek; kendini gerçekleştirmek; oluş ve benlik geliştirmek ve bu varlığını korumak; varlığının bilincinde olmak; hayatına anlam kazandırmak; hayat felsefesi geliştirmek; bireysel etkinlik kazanmak; bağımsızlık ve bütünlük kazanmak; potansiyelleri geliştirmek v.b ([71]).

Her insanın hayatında kendisi için belirlediği hedefler bulunmaktadır. Bu hedefler gerçekleştirildiği takdirde, sonuç mutluluk olurken; bireyin istediği hedefi gerçekleştirememesinin bedeli; hevesinin kırılması, çalışma azminin tükenmesi, kendini yetersiz ve başarısız hissetmesi gibi birçok olumsuzluk olmaktadır. Bu durumun birçok sebebi olabilir; ancak en önemlisi, belirlenen hedefin ‘‘ gerçekçi’’ olmayışıdır. Gerçekçi hedef ile anlatılmak istenen, bireyin sahip olduğu potansiyele göre belirlenen ve ulaşılması mümkün olan hedeflerdir ve kendi yeteneklerimizden ve yapabileceklerimizden haberdar olmayı gerektirir ([72]).

Hedefler özgün- spesifik olmalı, net ve kesin olarak tanımlanabilmelidir. Hedefler aynı zamanda gerçekçi olmalıdır, yani seçilen amacın gerçekleşebilmesi için gerçekten bireyin bir şansı olmalıdır ([73]).

2.3.1.3. İşe Ara Verme

Özellikle aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, bireylerin yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları, yaptıkları iş üzerinde dikkatleri yeniden toplamalarına ve iş ortamından kısa bir süreliğine uzaklaşıp kafalarını dağıtmalarına olanak tanır. Yapılan işe ara verilmesi, hem duygusal olarak bireyi

[71] Hasan Tan, **Psikolojik Yardım İlişkileri Danışma ve Psikoterapi**, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1992, s. 71.
[72] Sürgevil, a. g. e. s. 100.
[73] Izgar, a, g. e. s. 45.

rahatlatabileceği gibi, işin başına geri dönüldüğünde o işin daha iyi ve daha bilinçli bir şekilde yapılmasını sağlayabilir. Çalışma günü içinde, öğle tatili, çay molaları gibi genellikle artık standartlaşmış uygulamalar etkin bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanların zihinsel olarak dinlenebilmeleri için önemli fırsatlardır. Bu nedenle bu zaman aralıklarını dinlenmeden ve çalışmaya devam ederek geçirmek, çoğu zaman işgününün sonunda bedensel ve zihinsel olarak daha büyük yorgunluklar yaşanmasına sebep olabilir. Bu molalardan etkin bir şekilde yararlanmama, sanıldığının aksine çalışanın performansını düşürebilir ve bireyin kendisi üzerinde sürekli bir baskı hissetmesine neden olabilir.

Çalışma hayatı içinde günlük molaların etkin bir şekilde değerlendirilmesi kadar, yıllık izinlerin de dinlenme aktiviteleriyle geçirilmesi önem taşır. Birey baş edilmesi gereken bir olgu olarak tükenmişlikle karşı karşıya kaldığında, izin kullanma talebinde bulunabilir. İzin kullanma, bir anlamda kişisel yenilenme olarak düşünülüp etkin bir şekilde değerlendirilmelidir ([74]).

2.3.1.4. Olumlu Yanları Görme

İnsanlar çoğu zaman iş ve özel yaşamlarında olumsuz yanları, başka bir deyişle ‘‘ bardağın boş yanını’’ görme eğilimindedirler. Aslında gerçekte var olan, olumlu yaşantıların da varlığıdır. İş hayatı çoğu zaman bir olumsuzluklar dünyası gibi algılansa da, ‘‘ aslında iyi bir insan olan yönetici’’, ‘‘ ne de olsa paranızı zamanında aldığınız bir iş’’, hiç olmazsa yıllardır çalıştığınız, emek verdiğiniz bir işletme’’ gibi, bireyin sahip olduğu izlenimler, farkında olmadan onun tükenmişliğe karşı direncini artırıcı bir etki yaratmaktadır.

Özellikle tükenmişlik yaşama eğiliminde olan veya tükenmişliği tecrübe eden insanlar için, yaşamlarında hep olumsuz giden olayları görmek ve hayatlarında hep olumsuzlukların var olduğuna inanmak bir alışkanlık haline gelebilir. Bu durum, ruhsal açıdan onları karamsarlığa itebileceği gibi, insan benliğini zedeleyici ve

[74] Sürgevil, a.g. e. s. 102.

tükenmişliği pekiştirici bir etki yapar. Bu noktada tükenmişlikle mücadele etmeye çalışan insan için ihtiyaç duyulan en son şey hayatındaki olumsuzlukların ona hatırlatılıp durulmasıdır. Bu yüzden bireyin kişisel olarak, hayatında küçük bile olsa başarılı olduğu noktaların da var olduğunu kendisine hatırlatması gerekir. Bu başarılar, işyerinde yaşananlar olabileceği gibi, sokaktan geçen herhangi bir insana yardım etmek, ailesi ve arkadaşları tarafından sevilmek v.b bir olay olabilir. İnsan hayatındaki bu tür önemsiz gibi görülen başarılar, diğer olumsuzlukları dengeleyici bir etki yaratmaktadır ([75]).

2.3.1.5. Dinlenme ve Gevşeme

Sürekli stres altında ve tükenmişlik duygusuyla baş başa olan bireylerin yaşadığı omuz ve ensede gerginlikler, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, ellerde titreme, sırt ve eklem ağrıları, derin nefes alma ihtiyacı, yüksek tansiyon vb. rahatsızlıklar ([76]) stresin bireyler üzerinde yapabileceği rahatsızlıklardan sadece birkaçıdır. Özellikle yüksek tansiyon; kalp krizi gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilecek derecede önemli bir rahatsızlıktır. Bu şekilde sağlığı tehdit eden hastalıklardan, fiziksel ve zihinsel açıdan gevşeme saplayan aktivitelerle korunmak mümkün olabilir.

Gevşeme tekniklerinin bazı türleri şunlardır ([77]):

a) Derinlemesine Gevşeme:

Derinlemesine gevşemede kişi uyanıktır, ancak bedende derin bir rahatlık vardır. Sinir sistemi rahatlar, kasların gerginliği azalır. Bedenin en uzak noktalarına giden kan akımı hızlandığı için el ve ayaklardaki ısı artar. Sinir sisteminin fizyolojik olarak gevşeme durumuna girmesi yalnızca altı saniye alır. İnsanın yeterli derecede

---

[75] Sürgevil, a. g. e. s. 103.
[76] Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2004, s. 95.
[77] Nesrin Şahin, **Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım İçinde İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları**, Ankara, Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 1998, s. 99.

dinlenebilmesi ve kendine gelebilmesi için gerekli olan süre ise genellikle 10 ya da20 dakikalık gevşeme süreleridir. Gevşeme için harcanan zaman, gevşemeden sonra artan enerji ve elde edilen zihinsel açıklık sayesinde yeniden kazanılır. Gevşeme teknikleri belki gerilimi tümüyle ortadan kaldıramaz, ancak azaltabilir. Derinlemesine gevşeme birçok farklı yöntemle sağlanabilir. Derinlemesine gevşemede Otojenik Eğitim, Aşamalı Gevşeme, Meditasyon, Biyolojik Geribildirim gibi yöntemler kullanılabilmektedir.

Otojenik Eğitim: Dr. J. H. Shultz tarafından 30 yıl kadar önce geliştirilmiş olan bu teknik, belli bedensel değişiklikleri yaratmak amacıyla hayal kurmayı öngörür.

Günümüzde otojenik gevşeme egzersizleri ABD' deki ağrı kontrol kliniklerinde ve gevşeme cevabının öğrenilmesinin önemli olduğu her durumda yaygın olarak kullanılmaktadır ([78]).

Aşamalı Gevşeme: Bu gevşeme yönteminde kasların gergin ve gevşek durumlarının farkına vararak gevşeme öğrenilir. Edmund Jacobson tarafından 1920' li yıllarda geliştirilen aşamalı gevşeme yönteminin temel düşüncesi, gevşeme durumunun ortaya çıkabilmesi için gerginlik durumunun iyice anlaşılması ve fark edilmesidir. Jacobson' a göre '' Bedenimiz gevşemişse, zihnimiz gergin olmaz''([79]).

Aşamalı gevşemeye, rahat bir pozisyonda oturarak ya da uzanarak başlayın. Gözlerinizi kapatın ve vücudunuzdaki çeşitli kas gruplarına odaklanın. Ellerinizdeki kasları gerin ve yumruklarınızı sıkın. Yumruğunuzu sıkmak için ne kadar çaba harcadığınıza dikkat edin. Sonra yumruğunuzu açın ve elinizin bütünüyle gevşemesine izin verin. Gerginlik ve gevşeme durumları arsındaki farkı görün ve bu yöntemi bedeninizdeki her bir kas grubu için izleyin. Bir gevşeme egzersizinin başarılı olabilmesi için en önemli şart, dış çevreden gelecek uyarıların mümkün olan

[78] Baltaş, Baltaş, a. g. e. s. 194.
[79] Altuntaş, a. g. e. s. 171.

en alt düzeye indirilmesidir. Bu sebeple egzersizin uygulanması için elverişli ortam olarak loş ışıklı sakin bir oda düşünülebilir ([80]).

Meditasyon: Derin gevşeklik durumunu yaratabilecek birçok tekniği içinde barındıran meditasyonun amacı, zihni sakinleştirmektir. Meditasyon zihnimizi tamamen silmek için değil, başka yöne çevirmek için yapılır. Meditasyon sırasında kişi edilgendir. Derinliğine düş kurma söz konusudur. Meditasyon, kişinin kendisini güvende hissettiği bir ortamda gerçekleştirilir. Meditasyona başlamanın bir yolu, gözleriniz, kapatıp sessizce oturmaktır. Başınızdan ayak parmaklarınıza kadar tüm kaslarınızı gevşetin, kolayca ve doğal bir biçimde burnunuzdan soluk alıp verin, sonra seçmiş olduğunuz bir sözcüğü içinizden tekrar edin ya da belli bir renk üzerine odaklanın. Yeniden soluk alıp verin. Kafanıza başka düşünceler takılsa da cesaretinizi kırmayın, bunların gelip geçmesine izin verin ve yeniden seçmiş olduğunuz nesneye odaklanın. Eğer pasif bir tutum izleyebilirseniz derinlemesine gevşeme kendiliğinden olacaktır ([81]).

Biyolojik Geribildirim: Biyolojik geribildirim, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve bir eğitim programı içinde otonom faaliyetlerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb.) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Biyolojik geribildirim, bir anlamda insanın kendi iç fizyolojik faaliyetlerini gözleyeceği bir penceredir. Biyolojik geribildirim araçları, deriye bağlanan elektrotlar aracılığıyla kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek, kişiye aynı anda görülebilecek ve duyulabilecek sinyaller biçiminde geri yansıtır. Biyolojik geribildirim tekniği düşünceler, duygular ve beden arasındaki ilişkiyi somut bir biçimde ortaya koyar. Biyolojik geribildirim; migren, gerginlik kaynaklı baş ağrısı, yüksek ve düşük kan basıncı, kalp atışlarındaki ritm bozukluğu için faydalı bir gevşeme tekniğidir ([82]).

[80] Altuntaş, a. e. s. 196- 199.
[81] Baltaş ve Batlaş, a. g. e. s. 157.
[82] Altuntaş, a. g. e. s. 170.

b) Hızlı Gevşeme:

Bazı hızlı gevşeme teknikleri, derinlemesine gevşeme bilgisi gerektirir. Bazıları da az bir deneyimle uygulanabilir. Bu tekniklerin çoğunu denemek ve içlerinden en çok etki yaratanı uygulamak en iyisidir. Bazı teknikler şunlardır ([83]):

Derin Solunum: Pek çok insan stresli durumlarda nefes darlığı sorunuyla karşı karşıya kalır. Solunum süresi kısalır, alınan hava ciğerlerin tümünü değil sadece üst kısmını doldurur. Bu da beyne giden oksijen miktarını azaltır, midede ek bir gerginlik yaratır. Solunumun ritmik ve düzenli olması sinir sistemini sakinleştirdiğinden, derin soluklar, yaşanan stresin azalmasına yardımcı olabilir.

Zihinde Canlandırma: Kendisini çok rahat ve huzurlu olduğu bir yerdeymiş gibi hayal eden birey bu ortama sevdiği birçok öğeyi ekleyebilir. Canlandırdığı sahneye ne çok ayrıntı eklerse, o kadar çabuk ve kolay gevşer.

Bireysel Stres Profili: Birey, stresli olduğu durumlardaki fizyolojik tepkilerini bilirse; bu belirtileri ortadan kaldırarak gevşeyebilir. Gevşemeyi öğrenmiş ve bunu yapabilen kişilerin çoğu gevşemeye ayırdıkları zamanın yaptıkları işleri engellemediğini, tam tersine daha çok iş yapabildiklerini belirtmektedirler. Gevşemeden sonra, gerilimlerinin ve kaygılarının azaldığını, enerjilerinin belirgin bir şekilde arttığını ifade etmektedirler. Bunun sonucu olarak da daha açık düşünebildiklerini, sorunlara ve baskılara daha soğukkanlı yaklaşabildiklerini, daha az zorlanarak daha çok iş başarabildiklerini ifade eden bu kişiler için; gevşemeye ayrılan zaman, yoğun stresin fiziksel etkilerini azaltmaya da yardımcı olmaktadırlar. Gevşeyebilen kişiler, birikmiş stresin yarattığı gerginlikten sıyrıldıklarından, bir anlamda yeniden enerji üretmek için bedenlerine zaman tanımaktadırlar ([84]).

[83] Sürgevil, a. g. e. s. 114- 115.
[84] Şahin, a. g. e. s. 99.

Bu yöntemler dışında; bireyin kendine bakması, spor yapması, mesleki konuların dışında işlerle uğraşması, kendisine bir hobi bulması, uykusuzluktan, aşırı alkolden ve kafeinli içeceklerden uzak durması, aldığı gıdalara dikkat etmesi, uyumadan önce ılık duş alması gibi önlemler stresten kurtulmak için bireye yardımcı olacaktır ([85]).

2.3.1.6. Doğru Beslenme, Egzersiz ve Uyku

Sağlıklı beslenme, stres ve tükenmişlikle mücadelenin önemli bir parçasıdır. Sağlıklı beslenme, vücudu strese karşı dirençli kılar. Üretkenlik açısından daha fazla enerji sağlar. Stresli durumlarda, düzenli yemek ihtiyacına özellikle gerek vardır. Stresin fizyolojik etkileri, uygun yemek yeme ile kontrol edilebilir ([86]).

Bazı besinler ya sempatik sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyararak ya da yorgunluğu ve sinirsel duyarlılığı artırarak stres oluşturmaya katkıda bulunurlar. Her iki durumda da, günlük yaşamın stresine karşı dayanma gücümüz önemli düzeyde azalır. Stresi artıran çok sayıda beslenme alışkanlığı vardır ([87]).

2.3.1.7. Mizah Duygusu ve Gülme:

Öfkesini başlatan durumlarda - haklı olarak bile olsa- bireyin kendisiyle dalga geçmesi, kendisine gülmesi bireysel tükenmişlikle mücadelede etkili bir yöntemdir. Herkes başkalarına gülebilir, ancak çok az kişi kendisine gülebilir. Bu biraz kişiliğin güçlü oluşuna ve olgunluğa ihtiyaç gösterir ([88]).

Durmuş ve Tezer tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; yüksek mizah duygusuna sahip bireyler, stresle mücadele stratejilerinden

[85] Özlem Mestçioğlu, "Tükenmişlik Sendromu", (Çevrimiçi) http// www. aksam. com. Tr/ arşiv/ akşam / 2001/09/10/ ekonomi14.html, 21.01.2007.
[86] Altuntaş, a. g. e. .s. 75.
[87] Şahin, a. g. e. s. 124, 132- 138.
[88] Baltaş, a. g. e. s. 266.

iyimser ve kendine güvenli mücadele tarzına daha çok başvurma eğilimindedirler ([89]).

2.3.1.8. Kendini Gerçekleştirme

Maslow ' un ''İhtiyaçlar Hiyerarşisi'', bireyin gerek fiziksel gerekse zihinsel sağlığı açısından gerekli olan ihtiyaçları, fiziksel, sosyal ve psikolojik çerçevede sıralamıştır.

Maslow' a göre birey beş temel ihtiyacını doyurmak ister ([90]). Bunlar:

1) Fizyolojik ihtiyaçlar
2) Güvenlik ihtiyacı
3) Ait olma ve sevme ihtiyacı
4) Saygı ihtiyacı
5) Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Maslow' un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını; yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder. Maslow' a göre bu basamağa gelen birey, yaratma ve başarma gücünü ortaya çıkarabilir ([91]).

Kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşmış bireylerin tüm diğer ihtiyaçları karşılanmış ve sahip oldukları özgün gizli güçlerini kullanma ihtiyacı doğmuştur. Bu düzeye ulaşmış bireyler toplam nüfusun çok küçük bir yüzdesini oluşturur ([92]).

---

[89] Yücel Durmuş, Esin Tezer, '' Mizah Duygusu ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki'' **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt 16, Sayı 47, 2001, s. 24.
[90] Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2006, s. 14.
[91] Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005, s. 36
[92] Baysal, Tekarslan, a. g. e. s. 112.

Kendini gerçekleştiren insanın özellikleri incelendiğinde çoğunlukla şu özellikler tespit edilmiştir ([93]):

- Gerçeği daha doğru ve isabetli bir şekilde algılarlar. Gerçekle olan ilişkileri daha uyumlu ve dengelidir.
- Kendilerini, diğer insanları ve doğayı olduğu gibi kabul ederler.
- Davranışları kendiliğinden sade ve doğaldır.
- Problem merkezlidirler. Genellikle kendileri yerine kendilerinin dışındaki problemlere yönelirler.
- Dış dünyayla fiziksel teması kesme-ayrılma- çekilme eğilimindedirler ve yalnız kalma ihtiyacı duyarlar.
- Kültür ve çevreden bağımsız kalabilme, güçlü bir iradeye sahip olma özellikleri vardır.
- Her an hayatın kıymetini yeniden takdir ederler.
- Zirve yaşantıları tatma şansları vardır.
- İnsanlarla ve toplumla ortaklık duyguları çok derindir.
- Kişilerarası ilişkilerde çok içtendirler, ama yakın arkadaş çevresi söz konusuysa çok seçicidirler.
- Demokratik bir özyapıları vardır.
- Araçla hedefi, iyiyle kötüyü birbirinden ayırmaları alışılandan farklıdır.
- Saldırgan olmayan, felsefi bir nüktecilikleri ve mizah duyguları vardır.
- Yaratıcıdırlar.
- Kültürün kendilerini etkisi altına almasına direnirler; hangisi olursa olsun belirli bir kültürü aşmışlardır.

Bireyin kendini gerçekleştirme sürecine girebilmesinde, hayatın başlangıç yıllarından başlayarak, aile, okul, işyeri gibi kurumlar büyük bir etken olarak kabul edilmektedir. Kendisini gerçekleştiremeyen insan psikolojik olarak sağlığını kaybetme tehlikesi ile doğal olarak tükenme riski ile de karşı karşıyadır. Bu

[93] İ. Alev Arık, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 1996, s. 86.

nedenle kendini gerçekleştirme tükenmişlik ile başa çıkmada önemli bir etken faktördür.

2.3.1.9. Zaman Yönetimi

Zaman; ‘‘ Bir iş ya da oluşun içinde geçtiği, geçeceği ya da geçmekte olduğu süre’’ şeklinde tanımlanır. Zamana karşı herkes, farklı duyarlılık düzeyine sahiptir. İnsanın akan zamanı kontrol etmesi mümkün değildir; ancak insan zamanın akışı içinde kendisini yönetebilir. Bu doğrultuda zaman yönetimi, aslında insanın kendisini yönetmesidir ([94]).

Sahip olunan zamanın yanlış kullanılması, bireyde gerginlik yaratan nedenlerin başında gelir. Bazen rasgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bölünmeler yüzünden, zamanın tükendiği ve her şeyin kontrolden çıktığı duygusu yaşanabilir. Bu kaygı, olayların olduğundan çok daha tehdit edici algılanmasına neden olur. Böyle sürekli tetikte olma hali, sahip olunan enerjiyi tüketir. Daha uzun süreler içinde, daha az şey yapmamıza neden olur. Düzensizlik ve gerilim birbirini körükleyen etkenlerdir. Zamanın etkili bir biçimde kullanılması; günlük etkinliklerimiz içinden gerekli olmayanların ayıklanması, öncelik tanıdıklarımızın belirlenmesi anlamına gelir. Etkin bir zaman planlaması için, düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere paylaştırmak ve ajanda kullanmak yararlı olabilir ([95]).

2.3.1.10. Stres Yönetimi

Stresle başa çıkma olgusu bir süreç olarak incelendiğinde, bireyin stres kaynağını değerlendirmede birincil ve ikincil değerlendirmeler yaptığı gözlenmektedir. Birincil değerlendirmede stres, durumun kişi için taşıdığı anlamı belirlemektedir. Bunlar:

[94] Budak, a. g. e. s. 631.
[95] Şahin, a. g. e. s. 109.

- Zarar/ kayıp
- Tehlike
- Mücadeleye davet' tir.

Zarar/ kayıp değerlendirmesinde kişi bir zedelenmeyle karşı karşıyadır. (Bir organın sakatlanması, bir arkadaşlığın bitmesi vb). Tehlike durumunda ise, birey zarar ve kayıp tehlikesi olasılığını değerlendirmektedir. Stres kaynağını mücadeleye davet olarak değerlendiren bireylerde ise, olayın üstesinden gelme, kazanç ve gelişme beklentileri vardır. Bu değerlendirme koşulundaki bireyler heyecan, heves gibi olumlu duygular yaşarlar. Ancak zarar/ kayıp ve tehlike değerlendirmesi yapanlar öfke, korku veya gücenme gibi olumsuz duygular yaşadıkları için gerçek stres durumları bu bireyler için söz konusudur ([96]).

Stresle mücadele teknikleri şu şekilde değerlendirilebilir ([97]):

A tipi davranış biçiminde olan insanların en büyük yanılgısı, başarılarını bu davranış biçimiyle özdeş tutmalarıdır. Hiç şüphesiz endüstrileşme ve batı biçimi hayat A tipi davranış biçiminin özelliklerini ödüllendirmekte ve pekiştirmektedir. Stresle mücadele edebilmek için yeni bir davranış modeli oluşturulmalıdır. Bunun için:

- *Telaşınızdan ve aceleciliğinizden vazgeçin, zaman baskısından kurtulun.*
- *Kendinize sakin bir çalışma ortamı hazırlayın.*

-*Sözlerinize dikkat edin*: A tipi davranış biçiminde olan insanların önemli özelliklerinden biri, bulundukları ortamda en çok konuşan kişi olmalarıdır. Konuştuklarının bir bölümü söylenmesi gereken şeyler olsa bile ve bunlar iyi bir

[96] Perin Uçman, ''Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar'', **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt 7, Sayı 24, 1990, s. 58.
[97] Baltaş, a. g. e. s. 259- 261.

şekilde ifade edilse bile, çok kere o kadar çok konuşurlar ki, dinleyenlerde ister istemez bir bıkkınlık ve rahatsızlık yaratırlar.

- *Kendinize zaman ayırın.*

- *Vaktinde bir yerde bulunmayı fetiş haline getirmeyin.*

- *Yalnızlığı arayın*: Bazı yalnızlık dönemleri sadece daha önce baktığınız birçok şeyin yeni cephelerini tanımanızı sağlamaz, aynı zamanda kendinizi tahlil etmenize, değerlendirmenize ve kişiliğinizin farklı boyutlarını keşfetmenize imkan verir.

- *Düşmanlığınızı yenin:* Düşmanlık duygusunun temelinde, iyi ve kötü arasında seçim yapmak durumunda kalan bir insanın kötüyü seçeceği varsayımı yatar. Buna ek olarak, uygun olmayan yer ve sıklıkta ortaya çıkan düşmanlık duygusunun duygusal açıdan olgunlaşamamış olmanın işareti olduğu söylenebilir. Düşmanlığı yenmenin birinci adımı, yeni bir zihinsel düzenlemeye gitmektir. Bunun için karşılaştığınız her durumun sizi yenmek, alt etmek veya aldatılmanızı sağlamak için düzenlenmiş olmadığını kendinize kabul ettirmelisiniz.

2.3.1.11. İş Değiştirme

Hayatından memnun olmayan birey mevcut durumu düzeltmek için bilinçli ya da bilinçsizce mücadele eder. Bireysel mücadele yöntemlerinden medet uman birey bunlarla istediği sonuca ulaşamazsa örgütsel yöntemleri de dener. Sonuç yine olumsuzsa birey büyük bir hayal kırıklığı yaşar ve öncekinden daha derin bir yılgınlığa düşer. Artık tek bir yol kalır, o da işten ayrılmaktır. Son aşama olarak ele alınsa da aslında bu yeni bir başlangıçtır.

2.3.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler

Yöneticilerin birçoğu genellikle tükenmişliği görmezden gelirler. Çünkü aksi halde, çalışanların ‘‘ iş yükünü azaltmak, çalışma hayatı kalitesi programlarına başlamak’’ gibi talepleriyle uğraşmak zorunda kalacaklardır. Bu nedenle, yöneticilerin birçoğu tükenmişliği işverenin sorumluluğu olarak görmezler. Paraları, zamanları veya problemi çözmeye yönelik uzmanlıkları da olsa, tükenmişlik konusunda bir şeyler yapabileceklerini düşünmezler. Özetle onlara göre, tükenmişlik; bireyin kendi problemidir, işverenin sorumluluğunda değildir, örgüte herhangi bir olumsuz etkisi yoktur ve örgütün konuyla ilgili elinden gelen fazla bir şey yoktur ([98])Tüm bu varsayımlar, yanlış olup gerçekten ciddi bir problemi küçümsemekten başka hiçbir işe yaramamaktadır. Bu bakış açısına sahip olmak, hem çalışanlar hem de örgüt için kritik bir hatadır. Çünkü tükenmişlik sadece bireye özgü değil, bundan daha büyük bir problemdir. Tek başına bireysel teknikler, tükenmişlikle başa çıkmada yeterli değildir. Tükenmişlikle mücadelede, sadece tek başına bireye değil, hem iş hem bireye odaklı düşünmek gerekmektedir ([99]).

Tükenmişlik yaşamı boyunca insanın başına sadece bir kez gelebilecek bir olgu olmadığı için, daha kalıcı çözümler daha etkili olacaktır ([100]).Bu çözümlerden bazıları şunlardır:

2.3.2.1. Personel Seçimi

İşe alınacak personelin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin açık ve net olarak belirlenmesi işlemi olan personel seçimi süreci zor ve çok dikkatle gerçekleştirilmesi gereken kritik bir süreçtir. Seçim sürecinin ilk adımı, iş tanımları olup ikinci adım ise personelin hangi özelliklere sahip olacağının kararlaştırılmasıdır ([101]).

---

[98] Maslach, Leiter, a. g. e. s. 62.
[99] Maslach, Leiter, a. g. e. s. 79.
[100] Örmen, a. g. e. s. 35.
[101] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2004, s. 103.

Örgütlerin personel seçimi sürecinde; stresin yoğun olarak yaşandığı veya yaşanma olasılığının yüksek olduğu pozisyonlar için, iç kontrol odağına sahip olan bireyleri tercih etmelerinin, dış kontrol odağına sahip olan bireyleri ise, daha az stresin yaşandığı görevlere aktarmalarının hem çalışanlar hem de örgütün işleyişi ve etkililiği açısından daha faydalı olacağı söylenebilir ([102]).

İnsan kaynakları uzmanları belirli sorularla, bireyin tükenmişlik potansiyellerini belirleyebilirler. ‘‘ Son işinizin en az hoşunuza giden kısmı neydi?’’, ‘‘ İş değiştirmenizin sebebi nedir?’’, gibi sorulara verilen cevaplar bu konuda birer ipucu olacaktır. Benzer şekilde, devamlı iş değiştirmiş olan bir adayın, tükenmişlikle bireysel mücadelede yöntemleri konusunda yetersiz olduğu konusunda da bir fikir edinilebilir ([103]).

2.3.2.2. Eğitim Programları

Eğitim bir ihtiyaçtır. Amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmaktır ([104]).

Her insan kendini geliştirme ve yükselme istek ve ihtiyacı içindedir. Bu güdü ve ihtiyaç, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst düzeyinde yer alır. Çalışma hayatı ise, bu istek ve ihtiyacın karşılanması için en uygun ortamdır. Böylece kişisel doyum gerçekleşir; bu ise hem hizmetin yararınadır, hem de kişinin çalıştığı kuruma bağlılığını artırıcı bir etmendir ([105]).

Örgütlerde yapılan eğitim faaliyetlerinin bazı faydaları şunlardır ([106]):

---

[102] Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2004, S. 79.
[103] Örmen, a. g. e. s. 34.
[104] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1996, s. 125.
[105] A. Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, TOAEİ Yayınları, No: 260, 1995, s. 86.
[106] Muhittin Şimşek, **İş Hayatında Mükemmellik**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2004, s. 247- 248.

- Örgütlerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.

- Programlı bir eğitim, deneme- yanılma yöntemlerine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.

- Yeni bir göreve başlayan bireyin işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır. Eğitimli bir çalışan işini bilir ve onu daha iyi yapar.

- Bireylerin işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.

- Bireylerin kendilerine olan güveni artar, sorunları daha kolay çözer, mesleki becerileri gelişir.

- Birey işinde daha faydalı olur, işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.

- Bireyler işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.

- Bireyler mevcut yeteneklerini geliştirebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.

- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece işgücü devir hızı düşer.

- Yönetimin denetim ve kontrol maliyeti azalır.

- Örgüt dış çevresine karşı da örgüt imajını güçlendiren çalışanları ile çıkabilir.
- Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

2.3.2.3. Yönetim Geliştirme

Yönetim geliştirme faaliyetleri; bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi ve organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Esas alınan kademe ve işe göre programların süresi kısa veya uzun olabilir. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumların değiştirilmesi bu programların başlıca amaçları arasındadır ([107]).

Yöneticilerin, çalışanların bireysel problemlerinden çok, kurumlar ve örgütsel işleyişin kontrolüne daha fazla önem vermeleri, kurum içinde baskın olan iletişim şeklini gözden geçirerek, ilişkilerin ilerletilmesi yönünde değişiklikler yapmaları gerekmektedir ([108]).

2.3.2.4. Örgüt Geliştirme

‘‘ ‘Davranış bilimlerinden yararlanarak, örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla örgütsel süreçlere planlı bir biçimde müdahale edilmesi’’ şeklinde tanımlanabilen örgüt geliştirme; bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlar. Diğer amaçlar ise organizasyon mensuplarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri bir ortam yaratmak, amaçları açık hale getirmek, çalışanların birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak ve düşünce arzu ve önerilerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlayacakları bir ortam geliştirmektir. Tipik bir örgüt geliştirme programı, genellikle; sorunların belirlenmesi, önceliklerin belirlenmesi, bu sorunlarla ilgili bilgi ve veri toplanması ve paylaşılması, ortak planlama yapılması, alternatiflerin uygulanması, sonuçların incelenmesi safhalarını

[107] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2003, s. 41.
[108] Çam, a. g. e. s. 47.

içermektedir. Örgüt geliştirme programları kapsamında; durumsallık anlayışına dayanan organizasyon dizaynı, duyarlılık eğitimi, kişisel danışmanlık, iş zenginleştirme, amaçlara göre yönetim, ekip oluşturma, bölümler arası ilişkileri geliştirme gibi çeşitli teknikler kullanılmaktadır. **''** ([109])

2.3.2.5. Yetki Devri

Yetki devri kısaca, yöneticinin işleri astlarına dağıtma süreci olarak tanımlanabilir. İşlerin astlara devredilmesi, bu işler için gerekli yetkinin verilmesi ve görevin tam olarak yapılmasında üste karşı sorumluluğun yaratılması olmak üzere üç temel aşaması vardır. Diğer bir tanımlamaya göre yetki devri, yönetici gerekli gördüğü için kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir ([110]).

Bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri artar ([111]).

Yapılması gerekeni, söylenmesini beklemeden kendiliğinden yapan çalışanlar, yöneticinin işini de kolaylaştırırlar ve sonuçların daha iyi olmasına katkı sağlarlar. Aslında çalışanların büyük bir kısmı insiyatif kullanmak için gereken becerilere sahiptir. Ancak iş ortamının insiyatif kullanmayı destekleyici olması gerekir. Yöneticiler çalışanları daha çok sorumluluk almaya teşvik etmelidirler. Bunun bir yolu insiyatif kullanan bireyi takdir etmek ve onu övmektir. Diğer bir yol, çalışanların yaptığı yorumları ve getirdikleri önerileri dikkate almaktır. En önemlisi de, insiyatif kullanan kişi hata yaparsa, sert bir şekilde eleştirilmemelidir ([112]).

---

[109] Koçel, a. g. e. s. 42.
[110] Yetki Devri, (Çevrimiçi) http// www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp, 24.01.2007
[111] Yetki Devri, (Çevrimiçi) http// www.humanresourcesfocus.com/ iky08.asp, 24.01.2007.
[112] Şimşek, a. g. e. s. 307- 308.

2.3.2.6. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışılan yer, insan yaşamında büyük önem taşımaktadır. Çoğu zaman insanın kendi evinden bile daha çok zaman geçirdiği tek yer olan çalışma yerinin ısı, ışık, ses, temizlik, havalandırma vb. fiziksel koşulları çalışanlar için en uygun düzeye getirilmelidir. Hem fiziksel hem de ruhsal açıdan insan sağlığını tehdit eden fiziksel koşulların mevcut oluşu tükenmişlik riskini artırabileceği gibi, başka birçok istenmeyen olumsuzlukların yaşanmasına da neden olacaktır. Bu sebeple çalışılan çevre koşullarının işletmenin olanakları çerçevesinde iyileştirilmesi gerekmektedir ([113]).

2.3.2.7. Çatışma Yönetimi

Çatışma en basit haliyle ‘‘ iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık’’ olarak tanımlanır ([114]).

En genel anlamda, çatışmanın, ‘‘ insanın yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin, bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu’’ olduğu söylenebilir. Biraz daha dar bir çerçevede ise, çatışma; bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak; veya bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliği olarak düşünülebilir. Yine, bir bireyden ya da gruptan çelişen taleplerde bulunulması ve hatta bir düzeye kadar rekabet olayı çatışma kapsamına alınabilir. Bir örgütteki çatışmanın nedenleri *iletişime ilişkin* (anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi, iletişim kanallarındaki bozukluk), *sosyal ve biçimsel yapıya ilişkin* (büyüklük, bürokratik nitelikler, üye farklılıkları, denetim biçimi, katılım, ödül sistemlerinin farklılığı, çıkar ve değerlerin çelişmesi, sorumlulukların yetersiz tanımlanması, kıt kaynaklar için rekabet), *kişisel*

[113] Sürgevil, a. g. e. s. 128.
[114] Koçel, a. g. e. s. 664.

davranış etmenlerine ilişkin (kişilik, toplumsal etkileşim, statü farklılıkları) olarak sınıflandırmak mümkündür ([115]).

Çatışma yönetiminde en çok yapılan hata, uzun dönemli ve kalıcı çözümler getiren müdahalelerin uygun olduğu durumlarda, aceleci başa çıkma yöntemlerine başvurma eğilimidir. Bu tür eğilimler sonucu, o an için geçiştirilen çatışmalar, gelecekte çok daha zararlı ve şiddetli bir biçimde patlak verecektir. Bu yanılgıya düşmemenin yolu ise, yöneticilerin sosyal eğilimli kişiler olmasının ve yine, çatışmaya yol açan nedenleri çok iyi teşhis etmesinin sağlanması olacaktır. Çatışmalara kalıcı çözümler getiren başa çıkma yöntemleriyle bireylerin çatışmalara bağlı tükenmişliklerine de çözüm bulunabilecektir. Bunlar şöyle sıralanabilir([116]):

- İnsan değişkenin değiştirilmesi
- Yapısal değişkenleri değiştirme
- Sorun çözme
- Üst hedefler oluşturma

2.3.2.8. İş Zenginleştirme

İşin, işgörenler açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar daha çok işin niteliğini değiştirme biçiminde değil, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamında olmalıdır. Çalışanlara yapacakları işi yalnızca icra etme değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluklar verildiği takdirde işgören, hem insiyatif sahibi olarak ileriyi görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, hem de sırf başkalarının vermiş oldukları kararları icra etmek yerine kendi zihinsel çabaları sonucu oluşan kararlarını ifa edebilme olanağına kavuşmaktadır ([117]).

[115] Baysal, Tekarslan, a.g. e. s. 309- 316.
[116] Baysal, Tekarslan, a. e. s. 328.
[117] Eren, a. g. e. s. 558.

2.3.2.9. Sosyal Destek

Kişinin tükenmişliğin üstesinden gelebilmesinde son derece önemli olan bir olgu, destektir. Tükenmişlik, bir yönüyle, bir ideal kaybı sonucu gerçekleştiğinden, bu durumda ilgi ve desteğe daha çok ihtiyaç duyulur. Bireyin idealizmi, istekli olarak bir kuruma girmesine yol açan önemli bir motivasyonu ise ve bunu kaybetmişse, tükenmişlik, yas tutma ve keder dinamikleriyle seyredecektir. Yeni aktiviteler ve çevresinde yeni insanlar bularak bu kaybın yerini doldurabilmek için ise zamana ihtiyaç vardır. Bu nedenle yaşantısını başkalarıyla paylaşmak; tükenmişlik duygusu yaşamasına engel olabileceği gibi, böyle bir duyguyla başa çıkabilmesinde de önemli faydalar sağlayacaktır ([118]).

Sosyal destek, kişinin özellikle akranı olan diğer kişilerin var olmasıyla sağlanabilir. Kişi güçlü bir duygusal stres yaşarken, bu kişiler bireyi yaşadığı olumsuz ortamdan çekerek, rahatlatarak, ona duygusal destek vererek stresin doğrudan azalmasını sağlayabilir. Bu kişiler aynı zamanda, bireye durumu için farklı bakış açıları kazandırarak ve onu bilgilendirmede yardım ederek, benzer problemler için kendi duygu ve yaşantılarını paylaşarak, benzer durumlara verilebilecek tepkilerin neler olduğu konusunda bireyi yönlendirerek, sosyal bir karşılaştırma olanağı sağlayarak yardımcı olabilirler. Böylece kişi, kendisini daha az izole olmuş ([119]).

Bir sosyal psikolog olan Charles Seashore' a göre; iyi gelişmiş bir destek sistemi aşağıdaki rolleri yerine getirebilen insanları kapsamaktadır ([120]).

- *Aile ve yakın arkadaşlar*: Sosyal destek sistemlerindeki bu insanlar şefkat, sevgi ve ilgi sağlarlar.

---

[118] Çam, a. g. e. s. 46.
[119] Baysal, a. g. e. s. 49.
[120] Şahin, a.g. e. s. 156.

- *Bir kriz esnasında başvurulabilecek kişiler*: Genellikle bir problemin çözümünde uzman olan kişilerdir ve yakın arkadaş olmaları gerekmez.

- *Stres altındayken motivasyonu korumada bireye yardımcı olan ve bireyle ortak ilgileri ve kaygıları paylaşanlar*: Sorunları anlayan ve sorunların zorluk derecesine göre nasıl ayrıştırılacakları ve ele alınacakları konusunda kişiye yardımcı olan insanlardır.

- *Belirli bir role ilişkin olarak kendilerinden bilgi edinilebilen rol modelleri*: Bu kişiler düşünülen bir pozisyona ulaşmak için gerekli planların ve amaçların tanımlanmasına yardımcı olan kişilerdir.

- *Geçiş sürelerinde, bireyin bilgi ve becerilerini takdir ederek onu yüreklendirenler:* Yeni beceriler edinirken ve özellikle bireyin kendisine güvensizliğinin hakim olduğu durumlarda bu insanlar kişinin kendisine güvenmesine yardımcı olurlar.

- *Bireyi başka kaynaklara gönderebilecek olanlar*: Bu kişiler, bazı durumlarda bireye yardımcı olmak için, bireyin destek sistemi dışındaki kişi ya da kurumlarla ilişki kurmasına yardımcı olurlar.

Çalışanlar bulundukları örgüt içinde birçok konuda çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden; çalışma ortamı dışında ise ailelerinden, arkadaşlarından destek alabildikleri ölçüde, yaşadıkları sorunların üstesinden daha kolay gelebilmektedirler. Örgütlerde bu tarz destek sistemlerinin oluşturulması kişilere karşılaştıkları sorunların ve yaşadıkları olumsuzlukların üstesinden gelebilmesinde yardımcı olacaktır.

2.3.2.10. Performans Değerleme

Yönetim biliminin ilk evrelerinden bu yana işgören performansı, çeşitli yönleri ile ele alınmış ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yönetim kavramının gelişimi içinde işgörenin, sadece firmanın amaçları için çalışacağını düşünen rasyonel insan düşüncesinden, insan faktörünü firmanın rekabetteki başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak benimseyen bir döneme geçilmiştir. Yönetim biliminin ilk yıllarında gözardı edilen ve verilen emirleri yerine getirmekten başka bir alternatifi olmadığı düşünülen insan, günümüzde yaratıcı gücü ile firmanı rekabetteki en önemli silahı haline gelmiştir ([121]).

Performans değerleme sistemi; bir örgütte, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek amacıyla bilgi toplanması işlemidir. İyi dizayn edilmemiş performans değerleme sistemleri, organizasyonun rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını engeller. Uygun tasarlanmış performans değerlemeleri kalite ve üretkenliğin gelişmesine katkıda bulunarak şu faydaları sağlar ([122]).

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılar
- Karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartları belirler.
- Şeffaflığı sağlayarak, kendi performans seviyelerini gözlemlemek isteyen kişiler için bir ölçüt oluşturur.
- Kaliteyle ilgili problemleri ortaya çıkararak öncelik verilecek olanların belirlenmesine yardımcı olur.
- Düşük kalitenin maliyetlerini ortaya çıkararak, üretim sistemini yönlendirir.
- Kaynakların kullanımını dengeler.
- Gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri besleme sağlar.

[121] Fatma Pakdil, "Performans Değerleme" (Çevrimiçi) htp// www.kalder.org.tr/ preview_content. Asp, 28.01.2007.
[122] Şimşek, a. g. e. s. 284.

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerleme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir ([123]).

[123] Seçil Taştan,"Performans Değerleme"(Çevrimiçi) http// www.humansourcesfocus.com / iky 07.asp, 28.01.2007.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EMİNÖNÜ İLÇESİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hizmet sektörü işletmelerinden olan bankalarda çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırma, banka çalışanlarının; yoğun rekabet koşulları altında, müşterilerle yüz yüze, uzun çalışma sürelerinde, her geçen gün artan kalite arayışına cevap vermeye çalışırken, bağlı oldukları kurumda karar verme sürecinin dışında tutulmaları ve yeterince insiyatif kullanamamaları nedeniyle stres düzeylerinin arttığı ve bu sebepten sıklıkla tükenmişliğe maruz kaldıkları varsayılarak yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi, Kapsamı ve Sınırlılıklar

Bu araştırmanın amacı tükenmişlik sendromuna yakalanma riski yüksek olan bankacılık sektörü çalışanlarındaki tükenmişliği araştırmaktır**.**

Bu araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır ve anketin kapsamı banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini, duygusal, fiziksel, ruhsal durumlarını ve bu durumlarla demografik faktörlerin ilişkisini araştırmaktır.

Bu araştırma Eminönü ilçesindeki özel sermayeli yerli ve yabancı mevduat bankaları arasından seçilen 12 bankanın çalışanları ile sınırlıdır.

3.1.1. Türk Bankacılık Sektörüne İlişkin Genel Bilgiler

Ülkemizde rekabetin en fazla görüldüğü sektörlerden biri olan bankacılık sektörü aynı zamanda büyük bir istihdam kaynağıdır. Türkiye Bankalar Birliği' nin verilerine göre eylül 2006 itibarı ile Türkiye' de toplam 47 banka 6575 şubesiyle toplamda 140.888 çalışana sahiptir. Bu çalışanların % 1'i ilköğretim, % 31' i orta öğretim, % 65' i yüksek öğretim kurumları mezunu, % 3' ü ise yüksek lisans ve doktora mezunudur. Çalışanların % 47.2 ' sini kadınlar oluşturmaktadır. ([124])

[124] http // www. tbb. org. tr / istatiki raporlar/ banka şube personel bilgileri / eylül 2006/ 17.02.2007.

İstanbul'da 47 banka ortalama 229.000 kişiye hizmet verirken, her 5.949 kişiye bir şube düşmektedir. En fazla banka şubesinin bulunduğu ilçe, 338 şube ile Ankara Çankaya olmuştur. Bu ilçede 29 banka bulunmaktadır. Daha sonra 264 şube ile İstanbul Kadıköy ve 204 şube ile İzmir Konak ilçeleri gelmektedir. Toplam 425 ilçede tek bir banka şubesi faaliyet göstermektedir. İstanbul, Ankara ve İzmir'de 2.837 adet şube, toplamın yüzde 47'sini oluşturmaktadır. ([125])

3.1.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İstanbul Eminönü ilçesinde en az bir şubesi olan, özel sektöre ait yerli ve yabancı mevduat bankaları şubeleri çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışanlara anketin I. Bölümünde demografik özellikleri ve kişisel bilgileri hakkında sorular sorulmuş, anketin ikinci kısmında ise çalışanlardan fiziksel, duygusal ve ruhsal durumuna ilişkin ifadelere ne kadar katıldıkları belirtmeleri istenmiştir. İfadelere katılım puanları bulgular kısmında frekans ve yüzde olarak değerlendirilecek, daha sonra bazı kişisel özelliklere göre farklılık olup olmadığı incelenecektir.

3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

İstanbul Eminönü ilçesinde toplam 17 banka ve bunlara ait 89 şube mevcuttur. Araştırmada bu bankaların ilçedeki sadece birer şubeleri ele alınmıştır. Araştırmanın evreni toplam 17 banka ve 260 çalışandır. Maliyet ve zaman açısından evrenin tamamına ulaşılamadığından anket çalışması 12 banka şubesindeki 154 çalışana uygulanabilmiştir. Örnekleme yolu ile uygun örneklem sayısı 12 bankada 154 kişidir. Uygun örnekleme yoluyla seçilen bu 154 kişi, Eminönü ilçesindeki 17 bankanın çalışanlarını temsil gücüne sahiptir. Bu da kabul edilebilir nitel örneklem büyüklüğü $n = \frac{NPQZ_{\alpha}^{2}}{(N-1)H^{2} + Z_{\alpha}^{2}PQ}$ formulü ile belirlenmiştir.

[125] http // www. memurlar. net / haber / 17.02.2007.

3.1.4. Araştırmada Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikleri belirlemeye yönelik soruların bulunduğu kişisel bilgi formundan, ikinci bölüm ise çalışanların tükenmişliklerini ölçmeye yönelik çeşitli kaynaklardan alınan sorulardan oluşmaktadır. Anket formları banka çalışanlarına elden teslim edilmiştir.

3.1.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Anketin birinci bölümünü oluşturan kişisel bilgi formunda ankete katılanların demografik özellikleri ve kişisel tercihleri hakkında bilgiler sorulmuştur. Bu soruların sayısı 8'dir. Bu kısımda sorulan sorularda cevaplanma olasılığı düşük olacak ve gereği olmayan kişiye özel sorulara yer verilmemiştir. Aranılan kişisel bilgiler araştırmanın uygulandığı ortam hakkında bilgi vermek amacındadır.

3.1.4.2. Tükenmişlik Soruları

Anketin ikinci bölümdeki sorular tükenmişlikle ilgilidir. Bu bölümde ankete katılanların fiziksel, duygusal ve ruhsal mevcut durumlarının incelenmesine yardımcı olacak ifadelere yer verilmiş, ankete katılanlardan bu ifadelere ne kadar katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir.

3.1.4.3. Tükenmişlik Sorularının Puanlanması

Soruların puanlanmasında Likert Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların tükenmişlik sorularına ' Her zaman ', ' Çoğu zaman', ' Bazen' ve ' Hiçbir zaman' dilimlerinde değerlendirilmeleri istenmiştir.

3.2. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanılan veriler SPSS programına kodlanarak girilmiştir ve analizler SPSS programında yapılmıştır. Öncelikle ankete katılanların demografik özellikleri hakkında bilgiler verilmiş, daha sonra çalışanların tükenmişlik hakkındaki ifadelere verdiği cevapların frekans, yüzde ve ortalamaları ($\overline{X}$) belirtilerek, bu istatistikler aracılığıyla verilere ilişkin yorumlar yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların tükenmişlik düzeylerini incelemek amacıyla 25 soruluk bir ölçek hazırlanmış, araştırmaya katılanların ifadeye katılım düzeyleri incelenmek istenmiştir. İfadeye katılım, hiçbir zaman(1), bazen(2), çoğu zaman(3) ve her zaman(4) şeklinde dört düzeyli Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir.

Verilen cevapların ortalama değerleri hesaplanarak ifadeye olan katılımın genel olarak hangi düzeyde olduğu belirtilmiştir. Bu amaçla kullanılacak puan aralıkları ve düzeyler aşağıdaki şekildedir:

Tablo 3.1.Puan Aralığı

Düzey	Puan Aralığı
Hiçbir Zaman	1,00 – 1,74
Bazen	1,75 – 2,49
Çoğu Zaman	2,50 – 3,24
Her Zaman	3,25 – 4,00

Yukarıda verilen aralıklara göre, ortalamalara bakılarak, her ifadeye katılımın hangi düzeyde olduğu belirtilmiştir. Daha sonra ise ankete katılanların fiziksel, duygusal ve ruhsal boyuttaki tükenmişlik düzeyleri belirlenmiştir.

Analize başlamadan önce faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör analizi ile mevcut ifadelerin arasındaki bağımlı yapı giderilerek sorular gruplandırılmıştır. Güvenilirlik analizinde ise gruplanmış ifadelerin mevcut durumu belirtmedeki yeterliliği araştırılmıştır.

3.2.1. Faktör Analizi

Ankette katılanlardan verilen ifadelere ne kadar katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Faktör analizi ile bu ölçekteki soruların(maddelerin) yapı geçerliliği analiz edilmiştir.

Anket formunda II. Bölüm adı altında verilen ifadeler kişilerin fiziksel, duygusal ve ruhsal olarak iş hakkındaki fikirlerini incelemeye yöneliktir. İfadeler aşağıdaki şekilde üç başlık altında toplanmıştır:

Fiziksel – 1, 2, 3, 5, 7, 9, 12, 22, 24
Duygusal – 11, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 2
Ruhsal – 4, 6, 8, 10, 13, 17, 23, 25

Fiziksel, duygusal ve ruhsal durumları irdeleyen bu ifadelerin önem düzeyleri faktör analiziyle sıralanmış, analizde anlamsız görülen ifadeler analizden çıkarılmış ve böylece analizin daha güvenilir olması sağlanmıştır. İfadelerin önem düzeyleri faktör analizi yardımıyla yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda, soruların önem düzeyini gösteren faktör yük değerleri tablosuna bakılarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Alt gruplara göre faktör analizi sonucundaki yükler matrisleri şu şekildedir:

3.2.1.1 Fiziksel Özelliklere Ait Faktör Analizi

Fiziksel özelliklere ait ifadeler faktör analizi yardımıyla incelenmiş ve ifadelerin önem düzeylerini gösteren yükler tablosu aşağıdaki şekilde bulunmuştur.

Tablo 3.2. Fiziksel Özelliklere Ait Faktör Analizi

	Önsel	Sonsal
ifade1	1,000	,356
ifade2	1,000	,634
ifade3	1,000	,608
ifade5	1,000	,347
ifade7	1,000	,417
ifade9	1,000	,671
ifade12	1,000	,554
ifade22	1,000	,167
ifade24	1,000	,266

Varyans Açiklama Orani = %62,345

Yukarıdaki tabloda "Önsel" kolonu faktör analizi yapılmadan önce değişkenlerin açıklanma miktarını verir ve 1 olarak alınmıştır. "Sonsal" kolonunda ise faktör analizi sonrasında, fiziksel özelliklere ait ifadeler tek bir faktör altında incelendiğinde değişkenlerin açıklanma oranını verir. Burada 0,3'den küçük değere ait ifadeler çalışmadan çıkartılarak analizin güvenilirliği arttırılmıştır. Buna göre ifade22 ve ifade 24, fiziksel özellikleri içeren faktöre dahil edilmemiştir.

0,3' den küçük değerlere ait ifadeler çıkartıldıktan sonra, mevcut ifadelerin fiziksel özelliklere ait bir ölçek oluşturmasıyla, toplam varyansın %62,345'i açıklanmıştır. Bu değerin 0,50'den yüksek olması istenir ve bu koşul sağlandığından, fiziksel özelliklere ait ifadeleri tek bir faktör altında toplamak uygundur.

3.2.1.2 Duygusal Özelliklere Ait Faktör Analizi

Duygusal özelliklere ait ifadeler faktör analizi yardımıyla incelenmiş ve ifadelerin önem düzeylerini gösteren yükler tablosu aşağıdaki şekilde bulunmuştur.

Tablo 3.3. Duygusal Özelliklere Ait Faktör Analizi

	Önsel	Sonsal
ifade14	1,000	,659
ifade15	1,000	,766
ifade16	1,000	,802
ifade18	1,000	,533
ifade19	1,000	,661
ifade21	1,000	,668
ifade11	1,000	,486
ifade20	1,000	,474

Varyans Açiklama Orani = %63,118

Yukarıdaki yükler tablosuna bakıldığında sonsal yük değerlerinin, yani faktör analizi sonucunda ifadelerin faktördeki önem düzeyi 0,30'dan düşük olan ifade yoktur. Buna göre duygusallık faktörü için hazırlanan mevcut sorular kullanılmıştır. Bu ifadeler duygusallık adıyla tek bir faktör altında toplandığında varyans açıklanma oranı %63,118 olur. Bu değerin 0,50'den yüksek olması, duygusal özelliklere ait ifadeleri tek bir faktör altında toplamanın uygun olduğunu göstermektedir.

3.2.1.3. Ruhsal Özelliklere Ait Faktör Analizi

Ruhsal özelliklere ait ifadeler faktör analizi yardımıyla incelenmiş ve ifadelerin önem düzeylerini gösteren yükler tablosu aşağıdaki şekilde bulunmuştur.

Tablo 3.4. Ruhsal Özelliklere Ait Faktör Analizi

	Önsel	Sonsal
ifade4	1,000	,466
ifade6	1,000	,411
ifade8	1,000	,527
ifade10	1,000	,693
ifade13	1,000	,698
ifade17	1,000	,647
ifade23	1,000	,248
ifade25	1,000	,646

Varyans Açiklama Orani =%71,234

Yükler tablosuna bakıldığında sonsal yük değeri 0,3'ten küçük olan ifade sadece ifade 23' tür. Bu ifade analizden çıkartılmıştır. Geri kalan ifadeler ruhsallık adı altında tek bir faktör olarak alındığında toplam varyantsa açıklanma oranı %71,234'tür. Bu değerin 0,50'den büyük olması nedeniyle duygusallığa ait ifadelerin tek bir faktör altında toplanması uygundur.

3.2.2. Güvenilirlik Analizi

Sorular fiziksel, duygusal ve ruhsal olarak üç faktöre ayrıldıktan sonra, bu kısımda, faktörlere ayrılan bu ifadelerin oluşturduğu ölçeklerin ne kadar güvenilir olduğu hesaplanmıştır. Bu amaçla, her bir faktöre ilişkin Cronbach Güvenilirlik Katsayısı hesaplanmıştır.

3.2.2.1. Fiziksel Faktörlerin Güvenilirlik Analizi

Ankete katılanların fiziksel durumlarını irdeleyen soruların oluşturduğu fiziksellik faktörünün mevcut durumu yansıtmakta ne kadar güvenilir olduğunu belirten Cronbach Güvenilirlik Katsayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Fiziksel Özelliklere Ait Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Katsayisi	Soru Sayisi
,847	7

Cronbach Alfa Katsayısı 0,847 olarak bulunmuştur. Bulunan değer 0,8 ile 1,00 aralığında olduğundan, fiziksel durumu irdeleyen soruların mevcut durumu yansıtmadaki güvenilirliği mükemmel seviyededir.

3.2.2.2. Duygusal Faktörlerin Güvenilirlik Analizi

Ankete katılanların duygusal durumlarını irdeleyen soruların oluşturduğu faktörün mevcut durumu yansıtmakta ne kadar güvenilir olduğunu belirten Cronbach Güvenilirlik Katsayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Duygusal Özelliklere Ait Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Degeri	Soru Sayisi
,843	8

Cronbach Alfa Katsayısı 0,843 olarak bulunmuştur. Bulunan değer 0,8 ile 1,00 aralığında olduğundan, fiziksel durumu irdeleyen soruların mevcut durumu yansıtmadaki güvenilirliği mükemmel seviyededir.

3.2.2.2. Ruhsal Faktörlerin Güvenilirlik Analizi

Ankete katılanların ruhsal durumlarını irdeleyen soruların oluşturduğu faktörün mevcut durumu yansıtmakta ne kadar güvenilir olduğunu belirten Cronbach Güvenilirlik Katsayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo 3.7. Ruhsal Özelliklere Ait Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa Degeri	Soru Sayisi
,881	7

Cronbach Alfa Katsayısı 0,881 olarak bulunmuştur. Bulunan değer 0,8 ile 1,00 aralığında olduğundan, fiziksel durumu irdeleyen soruların mevcut durumu yansıtmadaki güvenilirliği mükemmel seviyededir.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bulgular kısmı üç aşamadan oluşmaktadır. İlk önce ankete katılanların demografik özellikleri ve işleri hakkındaki bilgilerinin frekans dağılımları verilmiştir. Daha sonra ankete katılanların iş hayatındaki tükenmişlik düzeyini irdeleyen ifadelere olan katılımları frekans dağılımları şeklinde verilmiştir ve bazı demografik özelliklerle tükenmişlik boyutları arasında çapraz tablolar oluşturulup, ilişkiler yorumlanmıştır.

3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde anket formunda I. Bölüm adı altında sorulan sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları incelenmiştir.

Tablo 3.8. Bölüm I'deki Soruların Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Kadın	**Erkek**					**Toplam**
1-Cinsiyet	**N**	98	56					154
	%	63,6	36,4					100
		Bekar	**Evli**	**Boşanmış**				
2.Medeni Durum	**N**	65	87	2				100
	%	42,2	56,5	1,3				154
		25 ve altı	**26-30**	**31-35**	**36-40**	**41-45**	**46-50**	**51 ve üstü**
3-Yaş	**N**	18	51	54	17	6	4	4 154
	%	11,7	33,1	35,1	11	3,9	2,6	2,6 100
		Lise	**Üniversite ya da Yüksekokul**	**Yüksek Lisans**	**Doktora**			
4-Eğitim Düzeyi	**N**	36	103	15	0			154
	%	23,4	66,9	9,7	0			100

Yukarıdaki tabloda ankete katılanların demografik özellikleri yer almaktadır. Katılımcıların %63,6'sı kadın, %36,4'ü ise erkektir ve %42,2'si bekar, %56,5'i ise evlidir. Boşanmış olanların oranı ise %1,3'tür.

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında en fazla çalışanın 31-35 yaş grubundan olduğu %35,1 oranıyla görülmektedir. Bunu 26-30 yaş grubundakiler %33,1 oranıyla takip etmektedir. 25 yaş ve altında olanların oranı %11,7 iken 36-40 yaş arasındakilerin oranı %11'dir. 41-45 yaş arası olanların oranı %3,9'dur. 46-50 yaş arası olanlar ve 51 yaş ve üstünde olanların oranları eşit ve %2,6 ile en düşüktür.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, üniversite ya da yüksekokul mezunlarının oranının %66,9 ile en fazla olduğu görülmektedir. Bunu lise mezunları %23,4 oranıyla takip ederken, yüksek lisans mezunlarını oranı %9,7' dir. Doktora mezunu kimse yoktur.

3.3.2.Toplam Hizmet Süresine İlişkin Bulgular

Tablo 3.9. Toplam Hizmet Süresinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
1 Yıl ve Daha Az	12	7,79
2–5 Yıl	52	33,77
6–10 Yıl	38	24,68
11–20 Yıl	45	29,22
21 ve Daha Fazla	7	4,55
Toplam	154	100

Katılımcıların toplam hizmet sürelerine bakıldığında, 2-5 yıl arasında çalışanların oranı %33,77 ile en fazladır. Bunu 11-20 yıl arasında çalışanlar %29,22'lik oranla takip etmektedir. 6-10 yıl arasında çalışanların oranı %24,68 iken, 1 yıl ya da daha az çalışanların oranı %7,79'dur. 21 yıl ya da daha fazla çalışanların oranı ise %4,55 ile en düşüktür.

3.3.3. Mevcut İşyerindeki Toplam Hizmet Süresine İlişkin Bulgular

Tablo 3.10. Mevcut İşyerindeki Toplam Hizmet Süresinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
1 Yıl ve Daha Az	31	20,13
2–5 Yıl	81	52,60
6–10 Yıl	22	14,29
11–20 Yıl	19	12,34
21 ve Daha Fazla	1	0,65
Toplam	154	100

Katılımcıların mevcut işyerlerindeki toplam hizmet sürelerine bakıldığında 2-5 yıl arası çalışanların oranının %52,6 ile en fazla olduğu görülmektedir. Bunu %20,13 oranı ile 1 yıl ya da daha az çalışanlar takip etmektedir. 6-10 yıl arası çalışanların oranı %14,29 iken, 11-20 yıl arası çalışanların oranı %12,34'tür. 21 yıl ya da daha fazla çalışanların oranı ise %0,65 ile en düşüktür.

3.3.4. Statüye İlişkin Bulgular

Tablo 3.11. Statünün Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Memur	55	35,71
Şef Yardımcısı	14	9,09
Şef	22	14,29
Yönetmen	18	11,69
Uzman Yardımcısı	15	9,74
Uzman	13	8,44
Müdür Yardımcısı	11	7,14
Müdür	6	3,90
Toplam	154	100

Katılımcılar statülerine göre incelendiğinde memurların oranının %35,71 ile en fazla olduğu görülmektedir. Bunu şefler %14,29'lük oranla, yönetmenler ise %11,69'luk oranla takip etmektedir. Uzman yardımcılarının oranı %9,74 iken, şef yardımcılarının oranı %9,09'dur. Uzmanların oranı %8,44 ve müdür yardımcılarının oranı %7,14'tür. Müdürlerin oranı ise %3,9 ile en düşüktür.

3.3.5. Aylık Gelir Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 3.12. Aylık Gelir Düzeyinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
1000 YTL'den Az	52	33,77
1000 – 1499 YTL	59	38,31
1500 – 1999 YTL	24	15,58
2000 – 2499 YTL	8	5,19
2500 – 2999 YTL	7	4,55
3000 – 3499 YTL	3	1,95

4000 YTL'den Fazla	1	0,65
Toplam	154	100

Katılımcılar gelir düzeylerine göre incelendiğinde 1000-1499 ytl arasında ücret alanların oranının %38,31 ile en fazla olduğu görülmektedir. Bunu 1000 ytl'den az ücret alanlar %33,77 ile, 1500-1999 ytl arasında alanlar %15,58 ile takip etmektedir. 2000-2499 ytl arasında alanların oranı %4,55 iken, 3000-3499 ytl arasında alanların oranı %1,95'tir. 4000 ytl ya da daha fazla alanların oranı ise %0,65 ile en düşüktür.

3.3.6. Tükenmişlik İfadelerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde anket formunda II. Bölüm adı altında verilen ifadelere olan katılımların frekans ve yüzde dağılımları incelenmiştir. Her bir ifadeye ilişkin ortalama katılım puanı hesaplanmış ve genel olarak ifadeye hangi düzeyde katıldığı belirlenmiştir.

3.3.6.1. İfade1: ''Aşırı biçimde çalıştığımı hissediyorum'' ile İlgili Bulgular

Tablo 3.13. İfade1'in Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	2	1,30
Bazen	68	44,16
Çoğu Zaman	62	40,26
Her Zaman	22	14,29
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, bazen aşırı biçimde çalıştığını hissedenlerin oranı %44,16 ile en fazladır. Çoğu zaman hissedenlerin oranı %40,26 iken, her zaman hissedenlerin oranı %14,29'dur. Kendisini hiçbir zaman aşırı biçimde çalışıyor hissetmeyenlerin oranı ise %1,3 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,68 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının çoğu zaman olduğu söylenebilir.

3.3.6.2. İfade2: ‘‘Sabah kalkınca kendimi yorgun buluyor ve yeni bir güne başlama arzusu duymuyorum.’’ ile İlgili Bulgular

Tablo 3.14. İfade2’nin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	19	12,34
Bazen	77	50,00
Çoğu Zaman	44	28,57
Her Zaman	14	9,09
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında ifadeye katılım düzeyi bazen olanların oranı %50 ile en fazladır. Onu ifadeye çoğu zaman katılanlar %28,57’lik oranla takip eder. İfadeye hiçbir zaman katılmayanların oranı %12,34 iken, ifadeye her zaman katılanların oranı %9,09 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,34 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.3. İfade3: ‘‘Çok çabuk yoruluyorum.’’ ile İlgili Bulgular

Tablo 3.15. İfade3’ün Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	26	16,88
Bazen	73	47,40
Çoğu Zaman	39	25,32
Her Zaman	16	10,39
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, bazen çok çabuk yorulduğunu belirtenlerin oranı %47,4 ile en fazladır. Çoğu zaman çabuk yorulanların oranı %25,32 iken, hiçbir zaman çabuk yorulmayanların oranı %16,88’dir. Her zaman çok çabuk yorulanların oranı ise %10,39 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,29 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.4. İfade4: ‘‘İş gününün sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.’’ ile İlgili Bulgular

Tablo 3.16. İfade4’ün Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	16	10,39
Bazen	71	46,10
Çoğu Zaman	54	35,06
Her Zaman	13	8,44
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, iş gününün sonunda kendisini bazen tükenmiş hissedenlerin oranı %46,10 ile en fazladır. Çoğu zaman tükenmiş hissedenlerin oranı %35,06 iken, hiçbir zaman tükenmiş hissetmeyenlerin oranı %10,39’dur. Kendisini iş gününün sonunda her zaman tükenmiş hissedenlerin oranı ise %8,44 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,42 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.5. İfade5: ‘‘Son günlerde çok unutkanım.’’ ile İlgili Bulgular

Tablo 3.17. İfade5 ’in Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	32	20,78
Bazen	88	57,14
Çoğu Zaman	31	20,13
Her Zaman	3	1,95
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, son günlerde bazen çok unutkan olanların oranı %57,14 ile en fazladır. Hiçbir zaman unutkan olmayanların oranı %20,78 iken, çoğu zaman unutkan olanların oranı %20,13'tür.Her zaman unutkan olanların oranı ise %1,95 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,03 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.6. İfade6: ''Diğerleriyle yakın çalışmak beni strese sokuyor.''ile İlgili Bulgular

Tablo 3.18. İfade6'nın Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Hiçbir Zaman	93	60,39
Bazen	47	30,52
Çoğu Zaman	11	7,14
Her Zaman	3	1,95
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında ifadeye hiçbir zaman katılmayanların oranı %60,39 ile en fazladır. İfadeye bazen katılanların oranı %30,52 iken, çoğu zaman katılanların oranı %7,14'tür. İfadeye her zaman katılanların oranı ise %1,95 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =1,51 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının hiçbir zaman olduğu söylenebilir.

3.3.6.7. İfade7: ''Fiziksel sağlığımla ilgili sorunlar yaşıyorum.'' ile İlgili Bulgular

Tablo 3.19. İfade7'nin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Hiçbir Zaman	37	24,03
Bazen	90	58,44

Çoğu Zaman	20	12,99
Her Zaman	7	4,55
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, fiziksel sağlığıyla ilgili bazen sorun yaşayanların oranı %58,44 ile en fazladır. Hiçbir zaman sorun yaşamayanların oranı %24,03 iken, çoğu zaman sorun yaşayanların oranı %12,99'dur. Her zaman sorun yaşayanların oranı ise %4,55 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =1,98 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.8. İfade8: ''İşimin duygusal olarak beni kuruttuğunu düşünüyorum.'' ile İlgili Bulgular

Tablo 3.20. İfade8'in Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	47	30,52
Bazen	50	32,47
Çoğu Zaman	36	23,38
Her Zaman	21	13,64
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, işinin duygusal olarak kendisini kuruttuğunu bazen düşünenlerin oranı %32,47 ile en fazladır. Hiçbir zaman düşünmeyenlerin oranı %30,52 iken, çoğu zaman düşünenlerin oranı %23,38'dir. Her zaman düşünenlerin oranı ise %13,64 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,20 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.9. İfade9: ‘‘Kendimi sürekli üzgün ve hasta hissediyorum.’’ ile İlgili Bulgular

Tablo 3.21. İfade 9’un Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Hiçbir Zaman	63	40,91
Bazen	63	40,91
Çogu Zaman	21	13,64
Her Zaman	7	4,55
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, ifadeye hiçbir zaman katılmayanların oranı ile bazen katılanların oranları eşit ve %40,91 ile en fazladır. İfadeye çoğu zaman katılanların oranı %13,64 iken, ifadeye her zaman katılanların oranı %4,55 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =1,82 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.10. İfade10: ‘‘İşimde kendimi hüsrana uğramış hissediyorum.’’ ile İlgili Bulgular

Tablo 3.22. İfade10’nun Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Hiçbir Zaman	65	42,21
Bazen	50	32,47
Çoğu Zaman	29	18,83
Her Zaman	10	6,49
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, işinde kendisini hiçbir zaman hüsrana uğramış hissetmeyenlerin oranı %42,21 ile en fazladır. Bazen hissedenlerin oranı %32,47 iken, çoğu zaman hissedenlerin oranı %18,83’tür. Her zaman hissedenlerin oranı ise %6,49 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =1,90 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.11. İfade11: ‘‘Müşterilerime kişiliği olmayan nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.’’ ile İlgili Bulgular

Tablo 3.23. İfade 11’in Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	99	64,29
Bazen	35	22,73
Çoğu Zaman	17	11,04
Her Zaman	3	1,95
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, kendisini hiçbir zaman müşterilerine kişiliği olmayan nesnelere davranıyormuş gibi hissetmeyenlerin oranı %64,29 ile en fazladır. Bazen hissedenlerin oranı %22,73 iken, çoğu zaman hissedenlerin oranı %11,04’tür. Her zaman hissedenlerin oranı ise %1,95’tir.

$\overline{X}$ =1,51 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının hiçbir zaman olduğu söylenebilir.

3.3.6.12. İfade12: ‘‘Kendimi çok enerjik hissediyorum.’’ ile İlgili Bulgular

Tablo 3.24. İfade 12’nin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	26	16,88
Bazen	74	48,05
Çoğu Zaman	49	31,82
Her Zaman	5	3,25
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, kendisini bazen çok enerjik hissedenlerin oranı %48,05 ile en fazladır. Çoğu zaman hissedenlerin oranı %31,82

iken, hiçbir zaman hissetmeyenlerin oranı %16,88'dir. Kendisini her zaman çok enerjik hissedenlerin oranı ise %3,25 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,21 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.13. İfade13: 'Sabah kalktığımda bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.' İle İlgili Bulgular

Tablo 3.25. İfade13'ün Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	54	35,06
Bazen	67	43,51
Çoğu Zaman	26	16,88
Her Zaman	7	4,55
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, ifadeye katılımı bazen seviyesinde olanların oranı %43,51 ile en fazladır. İfadeye hiçbir zaman katılmayanların oranı %35,06 iken, çoğu zaman katılanların oranı %16,88'dir. İfadeye her zaman katılanların oranı ise %4,55 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =1,91 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.14. İfade14: 'Çalışmak bana anlam duygusu vermiyor.' İle İlgili Bulgular

Tablo 3.26. İfade14'ün Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	57	37,01
Bazen	35	22,73
Çoğu Zaman	39	25,32
Her Zaman	23	14,94
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, çalışmanın kendisine anlam duygusu vermediğine hiçbir zaman katılmayanların oranı %37,01 ile en fazladır. Çalışmanın çoğu zaman anlam duygusu vermediğine inananların oranı %25,32 iken, bazen vermediğine inananların oranı %22,73'tür. Çalışmanın anlam duygusu vermediğine her zaman katılanların oranı ise %14,94 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,18 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.15. İfade15: 'İşimde özerk davranamıyorum.' İle İlgili Bulgular

Tablo 3.27. İfade15'in Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	31	20,13
Bazen	45	29,22
Çoğu Zaman	45	29,22
Her Zaman	33	21,43
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, işinde çoğu zaman özerk davranamayanlar ile bazen özerk davrananların oranları eşit ve %29,22 ile en yüksektir. İşinde her zaman özerk davrananların oranı %21,13 iken, hiçbir zaman özerk davranamayanların oranı %20,13 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,52 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının çoğu zaman olduğu söylenebilir.

3.3.6.16. İfade16: 'İşimde kararlara yeterince katılamıyorum.' ile İlgili Bulgular

Tablo 3.28. İfade16'nın Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Hiçbir Zaman	26	16,88
Bazen	49	31,82
Çoğu Zaman	40	25,97
Her Zaman	39	25,32
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, işinde bazen kararlara yeterince katılamayanların oranı %31,82 ile en fazladır. Çoğu zaman kararlara katılamayanların oranı %25,97 iken, her zaman bu ifadeye katılanların oranı %25,97'dir. Hiçbir zaman bu ifadeye katılmayanların oranı ise %16,88 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,60 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının çoğu zaman olduğu söylenebilir.

3.3.6.17. İfade17: 'İş yükümün altında ezildiğimi söyleyebilirim.' ile İlgili Bulgular

Tablo 3.29. İfade17'nin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Hiçbir Zaman	36	23,38
Bazen	75	48,70
Çoğu Zaman	31	20,13
Her Zaman	12	7,79
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, iş yükünün altında bazen ezildiğini belirtenlerin oranı %48,70 ile en fazladır. Hiçbir zaman iş yükünün altında ezilmeyenlerin oranı %23,38 iken, çoğu zaman ezildiğini belirtenlerin oranı

%20,13'tür. İş yükünün altında her zaman ezildiğini belirtenlerin oranı ise %7,79 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,12 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.18. İfade18: 'Kişisel gelişimim için yeterince zamanım yok.' İle İlgili Bulgular

Tablo 3.30. İfade18'in Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	25	16,23
Bazen	36	23,38
Çoğu Zaman	69	44,81
Her Zaman	24	15,58
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, kişisel gelişimi için çoğu zaman yeterince zamanı olmayanların oranı %44,81 ile en fazladır. Bazen zamanı olmayanların oranı %23,38 iken, her zaman zamanı olmayanların oranı %15,58'dir. Kişisel gelişimi için hiçbir zaman yeterince zamanı olmayanların oranı ise %15,58 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,60 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının çoğu zaman olduğu söylenebilir.

3.3.6.19. İfade19: 'İş, aile ve kişisel gelişimim arasında denge kuramıyorum.' ile İlgili Bulgular

Tablo 3.31. İfade19'un Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Hiçbir Zaman	59	38,31
Bazen	55	35,71
Çoğu Zaman	31	20,13
Her Zaman	9	5,84
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, iş, aile ve kişisel gelişimi arasında denge kuramama sorununu hiçbir zaman yaşamayanların oranı %38,31 ile en fazladır. Bazen yaşayanların oranı %35,71 iken, çoğu zaman yaşayanların oranı %20,13'tür. İş, aile ve kişisel gelişimi arasında her zaman denge kuramama sorunu yaşayanların oranı ise %5,84 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =1,94 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.20. İfade20: 'İşim kariyer beklentilerimi karşılamıyor.' ile İlgili Bulgular

Tablo 3.32. İfade20'nin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Hiçbir Zaman	58	37,66
Bazen	36	23,38
Çoğu Zaman	27	17,53
Her Zaman	33	21,43
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdeler incelendiğinde, işinin kariyer beklentisini karşılamadığına hiçbir zaman düşünmeyenlerin oranı %37,66 ile en fazladır. Bazen düşünenlerin oranı %23,38 iken, her zaman düşünenlerin oranı %21,43'tür. İşinin

kariyer beklentisini karşılamadığını çoğu zaman düşünenlerin oranı ise %17,53 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,23 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.21. İfade21: 'İşim ailem veya çocuklarımla ilişkimi olumsuz etkiliyor.' ile İlgili Bulgular

Tablo 3.33. İfade 21'in Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	66	42,86
Bazen	65	42,21
Çoğu Zaman	19	12,34
Her Zaman	4	2,60
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdeler incelendiğinde, işinin ailesi veya çocuklarıyla ilişkisini hiçbir zaman olumsuz etkilemediğini belirtenlerin oranı %42,86 ile en fazladır. Bazen olumsuz etkilediğini belirtenlerin oranı %42,21 iken, çoğu zaman etkilediğini belirtenlerin oranı %12,34'tür. Her zaman olumsuz etkilediğini belirtenlerin oranı ise %2,6 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =1,75 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının bazen olduğu söylenebilir.

3.3.6.22. İfade22: 'İşim maddi açıdan beni tatmin etmiyor.' İle İlgili Bulgular

Tablo 3.34. İfade 22'nin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	16	10,39
Bazen	28	18,18
Çoğu Zaman	43	27,92
Her Zaman	67	43,51
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, işinin maddi açıdan kendisini tatmin etmediğini her zaman düşünenlerin oranı %43,51 ile en fazladır. Çoğu zaman düşünenlerin oranı %27,92 iken, bazen düşünenlerin oranı %18,18'dir. İşinin maddi açıdan kendini tatmin etmediğini hiçbir zaman düşünmeyenlerin oranı ise %10,39 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =3,05 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının çoğu zaman olduğu söylenebilir.

3.3.6.23. İfade23: 'Çok şeyler yapabilecek güçteyim.' İle İlgili Bulgular

Tablo 3.35. İfade23'ün Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	***Yüzde***
Hiçbir Zaman	38	24,68
Bazen	34	22,08
Çoğu Zaman	44	28,57
Her Zaman	38	24,68
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, çoğu zaman çok şeyler yapabilecek güçte olanların oranı %28,57 ile en fazladır. Her zaman çok şeyler yapabilecek güçte olanların oranı ve hiçbir zaman çok şeyler yapabilecek güçte olmayanların oranları eşit ve %24,68'dir. Bazen çok şeyler yapabilecek güçte olanların oranı ise %22,08 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,53 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının çoğu zaman olduğu söylenebilir.

3.3.6.24. İfade24: 'İşim gereği karşılaştığım insanlarla rahat bir hava yaratıyorum.' ile İlgili Bulgular

Tablo 3.36. İfade24'ün Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Hiçbir Zaman	15	9,74
Bazen	44	28,57
Çoğu Zaman	58	37,66
Her Zaman	37	24,03
Toplam	154	100

İfadelere ilişkin yüzdelere bakıldığında, işi gereği karşılaştığı insanlarla çoğu zaman rahat bir hava yarattığını düşünenlerin oranı %37,66 ile en fazladır. Bazen düşünenlerin oranı %28,57 iken, her zaman düşünenlerin oranı %24,03'tür. İşi gerekli karşılaştığı insanlarla rahat bir hava yarattığına hiçbir zaman düşünmeyenlerin oranı ise %9,74 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =2,76 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının çoğu zaman olduğu söylenebilir.

3.3.6.25. İfade25: 'Yolun sonuna geldiğimi düşünüyorum.' İle İlgili Bulgular

Tablo 3.37. İfade25'in Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Frekans	*Yüzde*
Hiçbir Zaman	84	54,55
Bazen	51	33,12
Çoğu Zaman	15	9,74
Her Zaman	4	2,60
Toplam	154	100

İfadeye ilişkin yüzdelere bakıldığında, yolun sonuna geldiğini hiçbir zaman düşünmeyenlerin oranı %54,55 ile en fazladır. Bazen düşünenlerin oranı %33,12

iken, çoğu zaman düşünenlerin oranı %9,74'tür. Yolun sonuna geldiğini her zaman düşünenlerin oranı ise %2,6 ile en düşüktür.

$\overline{X}$ =1,60 olarak bulunmuştur. Buna göre ifadeye katılım ortalamasının hiçbir zaman olduğu söylenebilir.

3.3.7. Demografik Özelliklerle Tükenmişlik İfadeleri Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular

Bu bölümde, cinsiyet, toplam hizmet süresi, mevcut işyerindeki toplam hizmet süresi, statü ve aylık gelir düzeyi ile ankete katılanların fiziksel, duygusal ve ruhsal özellikleri arasında ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla çapraz tablolar hazırlanmış, ki-kare değeri yorumlanarak ilişki varlığı ya da yokluğu yorumlanmıştır.

Fiziksel, duygusal ve ruhsal ifadelere yapılan faktör analizi sonucunda bu ifadelere verilen cevapların toplam varyansı 0, 5' den büyük olduğu için cevaplar tek bir faktör altında toplanabilmiştir. Daha sonra SPSS programında oluşan verilere göre cevaplar 'hiçbir zaman', 'bazen', 'çoğu zaman' ve 'her zaman' şeklinde sınıflandırılarak dört düzeyli nitel bir işlem haline getirilmiştir. Karşılaştırma yapılan demografik özellikler (cinsiyet, statü, çalışma süresi, gelir düzeyi) de nitel özellikte olduğundan aralarında çapraz karşılaştırma yapılabilmiştir.

3.3.7.1. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre İlişkilerin İncelenmesi

3.3.7.1.1. Cinsiyet ve Fiziksel Problem Düzeyi

Tablo 3.38. Cinsiyet ve Fiziksel Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Fiziksel				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Cinsiyet	Kadin	N	11	45	33	9	98
		Satir %	11,2%	45,9%	33,7%	9,2%	100,0%
		Sütun %	37,9%	60,8%	78,6%	100,0%	63,6%
		Toplam %	7,1%	29,2%	21,4%	5,8%	63,6%
	Erkek	N	18	29	9	0	56
		Satir %	32,1%	51,8%	16,1%	,0%	100,0%
		Sütun %	62,1%	39,2%	21,4%	,0%	36,4%
		Toplam %	11,7%	18,8%	5,8%	,0%	36,4%
Toplam		N	29	74	42	9	154
		Satir %	18,8%	48,1%	27,3%	5,8%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	18,8%	48,1%	27,3%	5,8%	100,0%

a. Ki-kare=17,727 Ser.Der.=3 p<0,05 Spearman Correlation=-0,334

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır ve buna göre cinsiyetle fiziksel özellikler arasında ilişki vardır. İlişkinin miktarını belirten Spearman Korelasyon Katsayısı da -0,337 olarak bulunmuştur. Buna göre veriler arasında ters yönlü ve düşük-orta seviyede ilişki vardır.

Genel olarak kadınların daha çok fiziksel problemler yaşamaktadır. Her zaman fiziksel problem yaşayanların %100'ü de kadınlardır. Çoğu zaman fiziksel problem yaşayanların da %78,6'lık oranı yine kadınlardır. Fiziksel problem yaşama düzeyi erkeklerde daha azdır.

3.3.7.1.2. Cinsiyet ve Duygusal Problem Düzeyi

Tablo 3.39. Cinsiyet ve Duygusal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Duygusal				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Cinsiyet	Kadin	N	25	32	31	10	98
		Satir %	25,5%	32,7%	31,6%	10,2%	100,0%
		Sütun %	54,3%	61,5%	72,1%	76,9%	63,6%
		Toplam %	16,2%	20,8%	20,1%	6,5%	63,6%
	Erkek	N	21	20	12	3	56
		Satir %	37,5%	35,7%	21,4%	5,4%	100,0%
		Sütun %	45,7%	38,5%	27,9%	23,1%	36,4%
		Toplam %	13,6%	13,0%	7,8%	1,9%	36,4%
Toplam		N	46	52	43	13	154
		Satir %	29,9%	33,8%	27,9%	8,4%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	29,9%	33,8%	27,9%	8,4%	100,0%

a. Ki-kare=4,135 Ser.Der.=3 p>0,05

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre çalışanların cinsiyetleriyle duygusal problemleri arasında ilişki yoktur.

Tabloya bakıldığında genel olarak kadınların duygusal problem yaşama düzeyleri erkeklere göre bir miktar fazla görünse de, aralarında önemli farklılıklar bulunmamıştır. Bazen sorun yaşayanların oranı en fazladır.

3.3.7.1.3. Cinsiyet ve Ruhsal Problem Düzeyi

Tablo 3.40. Cinsiyet ve Ruhsal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Ruhsal				Toplam
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	
Cinsiyet	Kadin	N	38	35	20	5	98
		Satir %	38,8%	35,7%	20,4%	5,1%	100,0%
		Sütun %	56,7%	64,8%	74,1%	83,3%	63,6%
		Toplam %	24,7%	22,7%	13,0%	3,2%	63,6%
	Erkek	N	29	19	7	1	56
		Satir %	51,8%	33,9%	12,5%	1,8%	100,0%
		Sütun %	43,3%	35,2%	25,9%	16,7%	36,4%
		Toplam %	18,8%	12,3%	4,5%	,6%	36,4%
Toplam		N	67	54	27	6	154
		Satir %	43,5%	35,1%	17,5%	3,9%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	43,5%	35,1%	17,5%	3,9%	100,0%

a. Ki-kare=3,696 Ser.Der.=3 p>0,05

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre çalışanların cinsiyetleriyle ruhsal problemleri arasında ilişki bulunmamaktadır.

Tabloya bakıldığında kadınların ruhsal problem yaşama oranları bir miktar fazla görünse de, cinsiyetler arasında önemli farklılıklar bulunmamıştır. Genel olarak hiçbir zaman sorun yaşamayanların oranı en fazladır.

3.3.7.2. Ankete Katılanların Statülerine Göre İlişkilerin İncelenmesi

3.3.7.2.1. Statü ve Fiziksel Problem Düzeyi

Tablo 3.41. Statü ve Fiziksel Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Fiziksel				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Statü	Memur	N	10	29	13	3	55
		Satir %	18,2%	52,7%	23,6%	5,5%	100,0%
		Sütun %	34,5%	39,2%	31,0%	33,3%	35,7%
		Toplam %	6,5%	18,8%	8,4%	1,9%	35,7%
	Sef Yardimcisi + Sef	N	4	15	14	3	36
		Satir %	11,1%	41,7%	38,9%	8,3%	100,0%
		Sütun %	13,8%	20,3%	33,3%	33,3%	23,4%
		Toplam %	2,6%	9,7%	9,1%	1,9%	23,4%
	Yönetmen	N	2	13	2	1	18
		Satir %	11,1%	72,2%	11,1%	5,6%	100,0%
		Sütun %	6,9%	17,6%	4,8%	11,1%	11,7%
		Toplam %	1,3%	8,4%	1,3%	,6%	11,7%
	Uzman Yardimcisi + Uzman	N	9	8	9	2	28
		Satir %	32,1%	28,6%	32,1%	7,1%	100,0%
		Sütun %	31,0%	10,8%	21,4%	22,2%	18,2%
		Toplam %	5,8%	5,2%	5,8%	1,3%	18,2%
	Müdür Yardimcisi + Müdür	N	4	9	4	0	17
		Satir %	23,5%	52,9%	23,5%	,0%	100,0%
		Sütun %	13,8%	12,2%	9,5%	,0%	11,0%
		Toplam %	2,6%	5,8%	2,6%	,0%	11,0%
Toplam		N	29	74	42	9	154
		Satir %	18,8%	48,1%	27,3%	5,8%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	18,8%	48,1%	27,3%	5,8%	100,0%

a. Ki-kare=15,171 Ser.Der.=12 p>0,05

Ki-kare testinin geçerli olması için çapraz tablodaki 5'ten küçük frekansa sahip göze sayısının toplam göze sayısının %30'unu aşmaması istenir. Bu amaçla şefler ve şef yardımcıları, uzmanlar ve uzman yardımcıları, müdürler ve müdür yardımcıları beraber ele alınmıştır.

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten büyüktür. Buna göre çalışanların statüleriyle fiziksel problem düzeyleri arasında ilişki yoktur.

Tabloya bakıldığında genel olarak bazen sorun yaşayanların oranının %48,1 ile en fazla olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında ilişkinin olmamasının yanında, hiçbir zaman fiziksel problem yaşamayanların en büyük kısmının, %31 oran ile uzman ve uzman yardımcılarından oluştuğu görülmektedir. Her zaman sorun yaşayanların büyük bir kısmı %33,3'er eşit oranlar ile memurlar ile şef ve şef yardımcılarınındır.

3.3.7.2.2. Statü ve Duygusal Problem Düzeyi

Tablo 3.42. Statü ve Duygusal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Duygusal				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Statü	Memur	N	13	22	15	5	55
		Satir %	23,6%	40,0%	27,3%	9,1%	100,0%
		Sütun %	28,3%	42,3%	34,9%	38,5%	35,7%
		Toplam %	8,4%	14,3%	9,7%	3,2%	35,7%
	Sef + Sef Yardimcisi	N	10	9	11	6	36
		Satir %	27,8%	25,0%	30,6%	16,7%	100,0%
		Sütun %	21,7%	17,3%	25,6%	46,2%	23,4%
		Toplam %	6,5%	5,8%	7,1%	3,9%	23,4%
	Yönetmen	N	6	4	7	1	18
		Satir %	33,3%	22,2%	38,9%	5,6%	100,0%
		Sütun %	13,0%	7,7%	16,3%	7,7%	11,7%
		Toplam %	3,9%	2,6%	4,5%	,6%	11,7%
	Uzman Yardimcisi + Uzman	N	8	11	9	0	28
		Satir %	28,6%	39,3%	32,1%	,0%	100,0%
		Sütun %	17,4%	21,2%	20,9%	,0%	18,2%
		Toplam %	5,2%	7,1%	5,8%	,0%	18,2%
	Müdür Yardimcisi + Müdür	N	9	6	1	1	17
		Satir %	52,9%	35,3%	5,9%	5,9%	100,0%
		Sütun %	19,6%	11,5%	2,3%	7,7%	11,0%
		Toplam %	5,8%	3,9%	,6%	,6%	11,0%
Toplam		N	46	52	43	13	154
		Satir %	29,9%	33,8%	27,9%	8,4%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	29,9%	33,8%	27,9%	8,4%	100,0%

a. Ki-kare=15,908 Ser.Der.=12 p<0,05 Spearman Correlation=-0,345

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır. Buna göre çalışanların statüleriyle duygusal problem düzeyleri arasında ilişki vardır. İlişkinin

miktarını belirten Spearman Korelasyon Katsayısı -0,345 olarak bulunmuştur. Buna göre statü ile duygusal problemler arasında düşük-orta düzeyde ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında, her zaman duygusal problem yaşayanlar arasında en büyük pay %38,5 oranı ile memurların, %46,2 oran ile şefler ve şef yardımcılarınındır. Çoğu zaman problem yaşayanların da %60'dan fazlası yine bu iki gruba aittir. Statüsü düşük çalışanların duygusal problem yaşama sıklığı fazladır.

3.3.7.2.3. Statü ve Ruhsal Problem Düzeyi

Tablo 3.43. Statü ve Ruhsal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Ruhsal				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Statü	Memur	N	26	22	4	3	55
		Satir %	47,3%	40,0%	7,3%	5,5%	100,0%
		Sütun %	38,8%	40,7%	14,8%	50,0%	35,7%
		Toplam %	16,9%	14,3%	2,6%	1,9%	35,7%
	Sef Yardimcisi + Sef	N	11	12	12	1	36
		Satir %	30,6%	33,3%	33,3%	2,8%	100,0%
		Sütun %	16,4%	22,2%	44,4%	16,7%	23,4%
		Toplam %	7,1%	7,8%	7,8%	,6%	23,4%
	Yönetmen	N	7	6	4	1	18
		Satir %	38,9%	33,3%	22,2%	5,6%	100,0%
		Sütun %	10,4%	11,1%	14,8%	16,7%	11,7%
		Toplam %	4,5%	3,9%	2,6%	,6%	11,7%
	Uzman Yardimcisi + Uzman	N	12	10	6	0	28
		Satir %	42,9%	35,7%	21,4%	,0%	100,0%
		Sütun %	17,9%	18,5%	22,2%	,0%	18,2%
		Toplam %	7,8%	6,5%	3,9%	,0%	18,2%
	Müdür Yardimcisi + Müdür	N	11	4	1	1	17
		Satir %	64,7%	23,5%	5,9%	5,9%	100,0%
		Sütun %	16,4%	7,4%	3,7%	16,7%	11,0%
		Toplam %	7,1%	2,6%	,6%	,6%	11,0%
Toplam		N	67	54	27	6	154
		Satir %	43,5%	35,1%	17,5%	3,9%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	43,5%	35,1%	17,5%	3,9%	100,0%

a. Ki-kare=16,552 Ser.Der.=12 p>0,05

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre çalışanların statüleriyle ruhsal problemleri arasında ilişki yoktur denilebilir.

Tabloya bakıldığında her zaman ruhsal problem yaşayanlar arasında memurların %50 orana sahip olduğu görülse de, ilgili gözedeki denek sayısı düşük olduğundan ilişki yoktur çıkmıştır. Ayrıca her zaman ruhsal problem yaşayanlar arasında memurlar ilk sırada olduğu gibi, hiçbir zaman sorun yaşamayanlar arasında da en önde gelmektedirler. Yani gözelerdeki veriler rasgele dağılmıştır ve ilişki yoktur.

3.3.7.3.Ankete Katılanların Gelir Düzeylerine Göre İlişkilerin İncelenmesi

3.3.7.3.1. Gelir Düzeyi İle Fiziksel Problem Düzeyi

Tablo 3.44. Gelir Düzeyi İle Fiziksel Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Fiziksel				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Aylik Gelir Düzeyi	1000 YTL'den Az	N	9	30	11	2	52
		Satir %	17,3%	57,7%	21,2%	3,8%	100,0%
		Sütun %	31,0%	40,5%	26,2%	22,2%	33,8%
		Toplam %	5,8%	19,5%	7,1%	1,3%	33,8%
	1000 - 1499 YTL	N	12	24	17	6	59
		Satir %	20,3%	40,7%	28,8%	10,2%	100,0%
		Sütun %	41,4%	32,4%	40,5%	66,7%	38,3%
		Toplam %	7,8%	15,6%	11,0%	3,9%	38,3%
	1500 - 1999 YTL	N	5	8	11	0	24
		Satir %	20,8%	33,3%	45,8%	,0%	100,0%
		Sütun %	17,2%	10,8%	26,2%	,0%	15,6%
		Toplam %	3,2%	5,2%	7,1%	,0%	15,6%
	2000 YTL ve Üstü	N	3	12	3	1	19
		Satir %	15,8%	63,2%	15,8%	5,3%	100,0%
		Sütun %	10,3%	16,2%	7,1%	11,1%	12,3%
		Toplam %	1,9%	7,8%	1,9%	,6%	12,3%
Toplam		N	29	74	42	9	154
		Satir %	18,8%	48,1%	27,3%	5,8%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	18,8%	48,1%	27,3%	5,8%	100,0%

a. Ki-kare=12,310 Ser.Der.=9 p>0,05

Ki-kare testinde geçerli bilgi elde edilmesi amacıyla 2500 YTL ve üstünde maaş alanlar, ilgili kişi sayısı az olduğundan birleştirilmiştir.

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre, çalışanların aylık gelir düzeyleri ile fiziksel problemleri arsında ilişki olmadığı söylenebilir.

Genel olarak bazen fiziksel problem yaşayanların oranının fazla olduğu görülmektedir. Veriler rasgele dağılmıştır ve aylık gelir düzeyine göre fiziksel problemler önemli değişiklik göstermemektedir.

3.3.7.3.2. Gelir Düzeyi İle Duygusal Problem Düzeyi

Tablo 3.45. Gelir Düzeyi İle Duygusal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Duygusal				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Aylik Gelir Düzeyi	1000 YTL'den Az	N	17	21	11	3	52
		Satir %	32,7%	40,4%	21,2%	5,8%	100,0%
		Sütun %	37,0%	40,4%	25,6%	23,1%	33,8%
		Toplam %	11,0%	13,6%	7,1%	1,9%	33,8%
	1000 - 1499 YTL	N	12	17	22	8	59
		Satir %	20,3%	28,8%	37,3%	13,6%	100,0%
		Sütun %	26,1%	32,7%	51,2%	61,5%	38,3%
		Toplam %	7,8%	11,0%	14,3%	5,2%	38,3%
	1500 - 1999 YTL	N	8	8	6	2	24
		Satir %	33,3%	33,3%	25,0%	8,3%	100,0%
		Sütun %	17,4%	15,4%	14,0%	15,4%	15,6%
		Toplam %	5,2%	5,2%	3,9%	1,3%	15,6%
	2000 YTL ve Üstü	N	9	6	4	0	19
		Satir %	47,4%	31,6%	21,1%	,0%	100,0%
		Sütun %	19,6%	11,5%	9,3%	,0%	12,3%
		Toplam %	5,8%	3,9%	2,6%	,0%	12,3%
Toplam		N	46	52	43	13	154
		Satir %	29,9%	33,8%	27,9%	8,4%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	29,9%	33,8%	27,9%	8,4%	100,0%

a. Ki-kare=12,084 Ser.Der.=9 p>0,05

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre, çalışanların aylık gelir düzeyi ile duygusal problem düzeyleri arasında ilişki yoktur.

Tabloya bakıldığında genel olarak bazen duygusal problem yaşayanların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Veriler rasgele dağılmıştır ve aylık gelir düzeyinin duygusal problemlerde etkili değildir.

3.3.7.3.3. Gelir Düzeyi İle Ruhsal Problem Düzeyi

Tablo 3.46. Gelir Düzeyi İle Ruhsal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Ruhsal				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Aylik Gelir Düzeyi	1000 YTL'den Az	N	24	22	4	2	52
		Satir %	46,2%	42,3%	7,7%	3,8%	100,0%
		Sütun %	35,8%	40,7%	14,8%	33,3%	33,8%
		Toplam %	15,6%	14,3%	2,6%	1,3%	33,8%
	1000 - 1499 YTL	N	25	16	16	2	59
		Satir %	42,4%	27,1%	27,1%	3,4%	100,0%
		Sütun %	37,3%	29,6%	59,3%	33,3%	38,3%
		Toplam %	16,2%	10,4%	10,4%	1,3%	38,3%
	1500 - 1999 YTL	N	8	10	5	1	24
		Satir %	33,3%	41,7%	20,8%	4,2%	100,0%
		Sütun %	11,9%	18,5%	18,5%	16,7%	15,6%
		Toplam %	5,2%	6,5%	3,2%	,6%	15,6%
	2000 - 2499 YTL	N	10	6	2	1	19
		Satir %	52,6%	31,6%	10,5%	5,3%	100,0%
		Sütun %	14,9%	11,1%	7,4%	16,7%	12,3%
		Toplam %	6,5%	3,9%	1,3%	,6%	12,3%
Toplam		N	67	54	27	6	154
		Satir %	43,5%	35,1%	17,5%	3,9%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	43,5%	35,1%	17,5%	3,9%	100,0%

a. Ki-kare=10,020 Ser.Der.=9 p>0,05

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre, çalışanların aylık gelir düzeyleriyle ruhsal problemleri arasında ilişki yoktur.

Tabloya bakıldığında genel olarak hiçbir zaman ruhsal problem yaşamayanların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Veriler rasgele dağılmıştır ve bu nedenle aylık gelir düzeyi ruhsal problemleri tetikleyen bir faktör değildir.

3.3.7.4.Ankete Katılanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İlişkilerin İncelenmesi

3.3.7.4.1. Toplam Çalışma Süresi İle Fiziksel Problem Düzeyi

Tablo 3.47. Toplam Çalışma Süresi İle Fiziksel Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Fiziksel				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Toplam Hizmet Süresi	1 Yil ve Daha Az	N	8	1	3	0	12
		Satir %	66,7%	8,3%	25,0%	,0%	100,0%
		Sütun %	27,6%	1,4%	7,1%	,0%	7,8%
		Toplam %	5,2%	,6%	1,9%	,0%	7,8%
	2-5 Yil	N	7	29	12	4	52
		Satir %	13,5%	55,8%	23,1%	7,7%	100,0%
		Sütun %	24,1%	39,2%	28,6%	44,4%	33,8%
		Toplam %	4,5%	18,8%	7,8%	2,6%	33,8%
	6-10 Yil	N	10	15	10	3	38
		Satir %	26,3%	39,5%	26,3%	7,9%	100,0%
		Sütun %	34,5%	20,3%	23,8%	33,3%	24,7%
		Toplam %	6,5%	9,7%	6,5%	1,9%	24,7%
	11Yil ve Daha Fazla	N	4	29	17	2	52
		Satir %	7,7%	55,8%	32,7%	3,8%	100,0%
		Sütun %	13,8%	39,2%	40,5%	22,2%	33,8%
		Toplam %	2,6%	18,8%	11,0%	1,3%	33,8%
Toplam		N	29	74	42	9	154
		Satir %	18,8%	48,1%	27,3%	5,8%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	18,8%	48,1%	27,3%	5,8%	100,0%

a. Ki-kare=28,310 Ser.Der.=9 p<0,05 Spearman Correlation=0,250

Ki-kare testinin anlamlı sonuç vermesi bakımından, yeterli gözleme sahip olmayan 21 yıl ve daha fazla çalışanlar satırı kendisine en yakın grupla birleştirilmiştir.

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten düşük çıkmıştır. Buna göre toplam hizmet süresi ile çalışanların fiziksel problemleri arasında ilişki vardır. Spearman Korelasyon Katsayısı 0,25 olarak bulunmuştur. Buna göre toplam hizmet süresi ile fiziksel problemler arasında düşük miktarda aynı yönlü ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında her zaman ve çoğu zaman fiziksel problem yaşayanlar beraber ele alındığında, toplam hizmet süresinin artmasıyla fiziksel problem yaşama

oranının arttığı görülmektedir. Aynı şekilde hiçbir zaman fiziksel problem yaşamayanlar arasında en düşük pay %13,8 ile en fazla çalışma süresine sahip olanlardır.

3.3.7.4.2. Toplam Çalışma Süresi İle Duygusal Problem Düzeyi

Tablo 3.48. Toplam Çalışma Süresi İle Duygusal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Duygusal				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Toplam Hizmet Süresi	1 Yil ve Daha Az	N	3	6	3	0	12
		Satir %	25,0%	50,0%	25,0%	,0%	100,0%
		Sütun %	6,5%	11,5%	7,0%	,0%	7,8%
		Toplam %	1,9%	3,9%	1,9%	,0%	7,8%
	2-5 Yil	N	16	19	14	3	52
		Satir %	30,8%	36,5%	26,9%	5,8%	100,0%
		Sütun %	34,8%	36,5%	32,6%	23,1%	33,8%
		Toplam %	10,4%	12,3%	9,1%	1,9%	33,8%
	6-10 Yil	N	13	10	10	5	38
		Satir %	34,2%	26,3%	26,3%	13,2%	100,0%
		Sütun %	28,3%	19,2%	23,3%	38,5%	24,7%
		Toplam %	8,4%	6,5%	6,5%	3,2%	24,7%
	11 Yil ve Daha Fazla	N	14	17	16	5	52
		Satir %	26,9%	32,7%	30,8%	9,6%	100,0%
		Sütun %	30,4%	32,7%	37,2%	38,5%	33,8%
		Toplam %	9,1%	11,0%	10,4%	3,2%	33,8%
Toplam		N	46	52	43	13	154
		Satir %	29,9%	33,8%	27,9%	8,4%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	29,9%	33,8%	27,9%	8,4%	100,0%

a. Ki-kare=4,978 Ser.Der.=9 p>0,05

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre toplam hizmet süresi ile duygusal problemler arasında ilişki olmadığı söylenebilir.

Tabloya bakıldığında, her zaman problem yaşayanlar arasında en büyük pay sahibi olanların 6-10 yıl çalışanlar ile 11 yıldan fazla çalışanların yer aldığı görülse de, hiçbir zaman duygusal problem yaşamayanlar arasında da bu yaştaki çalışanlar önde gelmektedir. Yani veriler rasgele dağılmıştır ve ilişki yoktur.

3.3.7.4.3. Toplam Çalışma Süresi İle Ruhsal Problem Düzeyi

Tablo 3.49. Toplam Çalışma Süresi İle Ruhsal Problem Düzeyi Ki-Kare Testi

			Ruhsal				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Toplam Hizmet Süresi	1 Yil ve Daha Az	N	7	5	0	0	12
		Satir %	58,3%	41,7%	,0%	,0%	100,0%
		Sütun %	10,4%	9,3%	,0%	,0%	7,8%
		Toplam %	4,5%	3,2%	,0%	,0%	7,8%
	2-5 Yil	N	24	17	10	1	52
		Satir %	46,2%	32,7%	19,2%	1,9%	100,0%
		Sütun %	35,8%	31,5%	37,0%	16,7%	33,8%
		Toplam %	15,6%	11,0%	6,5%	,6%	33,8%
	6-10 Yil	N	15	14	5	4	38
		Satir %	39,5%	36,8%	13,2%	10,5%	100,0%
		Sütun %	22,4%	25,9%	18,5%	66,7%	24,7%
		Toplam %	9,7%	9,1%	3,2%	2,6%	24,7%
	11-20 Yil	N	21	18	12	1	52
		Satir %	40,4%	34,6%	23,1%	1,9%	100,0%
		Sütun %	31,3%	33,3%	44,4%	16,7%	33,8%
		Toplam %	13,6%	11,7%	7,8%	,6%	33,8%
Toplam		N	67	54	27	6	154
		Satir %	43,5%	35,1%	17,5%	3,9%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	43,5%	35,1%	17,5%	3,9%	100,0%

a. Ki-kare=10,539 Ser.Der.=9 p>0,05

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre, çalışanların toplam hizmet süreleri ile ruhsal problemleri arasında ilişki yoktur.

Genel olarak çalışanların ruhsal problem düzeyi hiçbir zaman olarak ağırlık kazandığından demografik özelliklere göre ve toplam hizmet süresine göre farklılık bulunmamaktadır.

3.3.7.5. Ankete Katılanların Mevcut İşlerindeki Çalışma Sürelerine Göre İlişkilerin İncelenmesi

3.3.7.5.1. Mevcut İşte Çalışma Süresi ve Fiziksel Problem Düzeyi

Tablo 3.50. Mevcut İşte Çalışma Süresi ve Fiziksel Problem Düzeyi Ki Kare Testi

			Fiziksel				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Mevcut Isyerindeki Toplam Hizmet Süresi	1 Yil ve Daha Az	N	11	13	7	0	31
		Satir %	35,5%	41,9%	22,6%	,0%	100,0%
		Sütun %	37,9%	17,6%	16,7%	,0%	20,1%
		Toplam %	7,1%	8,4%	4,5%	,0%	20,1%
	2-5 Yil	N	14	39	22	6	81
		Satir %	17,3%	48,1%	27,2%	7,4%	100,0%
		Sütun %	48,3%	52,7%	52,4%	66,7%	52,6%
		Toplam %	9,1%	25,3%	14,3%	3,9%	52,6%
	6-10 Yil	N	3	8	8	3	22
		Satir %	13,6%	36,4%	36,4%	13,6%	100,0%
		Sütun %	10,3%	10,8%	19,0%	33,3%	14,3%
		Toplam %	1,9%	5,2%	5,2%	1,9%	14,3%
	11 Yil ve Daha Fazla	N	1	14	5	0	20
		Satir %	5,0%	70,0%	25,0%	,0%	100,0%
		Sütun %	3,4%	18,9%	11,9%	,0%	13,0%
		Toplam %	,6%	9,1%	3,2%	,0%	13,0%
Toplam		N	29	74	42	9	154
		Satir %	18,8%	48,1%	27,3%	5,8%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	18,8%	48,1%	27,3%	5,8%	100,0%

a. Ki-kare=16,447 Ser.Der.=9 p<0,05 Spearman Correlation=0,30

Ki-kare testinin anlamlı sonuç vermesi bakımından, yeterli gözleme sahip olmayan 21 yıl ve daha fazla çalışanlar satırı kendisine en yakın grupla birleştirilmiştir. Spearman Korelasyon Katsayısı 0,30 olarak bulunmuştur. Buna göre mevcut işyerinde toplam hizmet süresi ile fiziksel problemler arasında düşük-orta düzeyde bir ilişki vardır.

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten düşük çıkmıştır. Buna göre, çalışanların mevcut işyerinde çalışma süreleri ile fiziksel problemleri arasında ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında, hiçbir zaman fiziksel problem yaşamayanlar arasında 1 yıl ve daha az çalışanlar %37,9 ile, 2-5 yıl arası çalışanlar %48,3 ile en fazla paya sahip olduğu görülmektedir. Yaşın artmasıyla beraber hiçbir zaman fiziksel problem yaşamayanların oranında artış görülmüştür.

3.3.7.5.2. Mevcut İşte Çalışma Süresi ve Duygusal Problem Düzeyi

Tablo 3.51. Mevcut İşte Çalışma Süresi ve Duygusal Problem Düzeyi Ki Kare Testi

			Duygusal				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Mevcut Isyerindeki Toplam Hizmet Süresi	1 Yil ve Daha Az	N	5	14	12	0	31
		Satir %	16,1%	45,2%	38,7%	,0%	100,0%
		Sütun %	10,9%	26,9%	27,9%	,0%	20,1%
		Toplam %	3,2%	9,1%	7,8%	,0%	20,1%
	2-5 Yil	N	29	22	20	10	81
		Satir %	35,8%	27,2%	24,7%	12,3%	100,0%
		Sütun %	63,0%	42,3%	46,5%	76,9%	52,6%
		Toplam %	18,8%	14,3%	13,0%	6,5%	52,6%
	6-10 Yil	N	5	8	6	3	22
		Satir %	22,7%	36,4%	27,3%	13,6%	100,0%
		Sütun %	10,9%	15,4%	14,0%	23,1%	14,3%
		Toplam %	3,2%	5,2%	3,9%	1,9%	14,3%
	11 Yil ve Üstü	N	7	8	5	0	20
		Satir %	35,0%	40,0%	25,0%	,0%	100,0%
		Sütun %	15,2%	15,4%	11,6%	,0%	13,0%
		Toplam %	4,5%	5,2%	3,2%	,0%	13,0%
Toplam		N	46	52	43	13	154
		Satir %	29,9%	33,8%	27,9%	8,4%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	29,9%	33,8%	27,9%	8,4%	100,0%

a. Ki-kare=18,304 Ser.Der.=9 p<0,05 Spearman Correlation= -0,27

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten düşük çıkmıştır. Buna göre çalışanların mevcut işyerlerinde çalışma süreleri ile duygusal sorunları arasında ilişki

vardır. Spearman Korelasyon Katsayısı -0,27 olarak bulunmuştur. Buna göre iki değişken arasında ters yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır.

Tabloya bakıldığında genel olarak artan yaş ile beraber duygusal problemlerde azalış olduğu görülmektedir. 1 yıl ve daha az çalışanlar arasında bazen ve çoğu zaman problem yaşayanlar ağırlıktadır. Yaş grupları arttıkça duygusal problem yaşama düzeylerinin de düştüğü görülmektedir.

3.3.7.5.3. Mevcut İşte Çalışma Süresi ve Ruhsal Problem Düzeyi

Tablo 3.52. Mevcut İşte Çalışma Süresi ve Ruhsal Problem Düzeyi Ki Kare Testi

			Ruhsal				
			Hiçbir Zaman	Bazen	Çogu Zaman	Her Zaman	Toplam
Mevcut Isyerindeki Toplam Hizmet Süresi	1 Yil ve Daha Az	N	17	13	1	0	31
		Satir %	54,8%	41,9%	3,2%	,0%	100,0%
		Sütun %	25,4%	24,1%	3,7%	,0%	20,1%
		Toplam %	11,0%	8,4%	,6%	,0%	20,1%
	2-5 Yil	N	35	24	19	3	81
		Satir %	43,2%	29,6%	23,5%	3,7%	100,0%
		Sütun %	52,2%	44,4%	70,4%	50,0%	52,6%
		Toplam %	22,7%	15,6%	12,3%	1,9%	52,6%
	6-10 Yil	N	7	8	4	3	22
		Satir %	31,8%	36,4%	18,2%	13,6%	100,0%
		Sütun %	10,4%	14,8%	14,8%	50,0%	14,3%
		Toplam %	4,5%	5,2%	2,6%	1,9%	14,3%
	11-20 Yil	N	8	9	3	0	20
		Satir %	40,0%	45,0%	15,0%	,0%	100,0%
		Sütun %	11,9%	16,7%	11,1%	,0%	13,0%
		Toplam %	5,2%	5,8%	1,9%	,0%	13,0%
Toplam		N	67	54	27	6	154
		Satir %	43,5%	35,1%	17,5%	3,9%	100,0%
		Sütun %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam %	43,5%	35,1%	17,5%	3,9%	100,0%

a. Ki-kare=14,008 Ser.Der.= 9 p>0,05

Ki-kare testine ilişkin p değeri 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Buna göre çalışanların mevcut işyerindeki çalışma süreleri ile ruhsal problemleri arasında ilişki yoktur.

Tabloya bakıldığında genel olarak çalışanların pek fazla ruhsal problem yaşamadığı görülmüş, genellikle hiçbir zaman ve bazen cevabında yoğunlaşma olmuştur. Genel olarak mevcut iş yerindeki çalışma süresi ruhsal problemlere etki etmemiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN SONUCU ve ÖNERİLER

Bu bölümde bulgular kısmında elde edilen çıkarsamalar katılım düzeylerine göre belirtilip yorumlanacaktır.

Bulgular kısmında yapılan analizden elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. Ankete katılanlar çoğu zaman aşırı biçimde çalıştıklarını düşünmektedir. Buna göre çalışanların iş yoğunluğu fazladır.

2. Çalışanlar bazen sabah kalktıklarında kendilerini yorgun hissetmektedirler ve yeni bir güne başlama arzusu duymamaktadırlar.

3. Çalışanların çok çabuk yorulma sorunlarının bazen olduğu görülmektedir.

4. Çalışanlar iş günü sonunda kendilerini bazen yorgun hissetmektedirler. Bu 1. sonuç maddesiyle çelişmektedir.

5. Çalışanların unutkanlık gibi sorunları bazen ortaya çıkmaktadır.

6. Çalışanlar hiçbir zaman diğerleriyle yakın çalışmaktan rahatsızlık duymamaktadırlar.

7. Çalışanların fiziksel problem yaşama sıklığı düşük seviyededir.

8. Çalışanların işlerinin duygusal olarak kendilerini kuruttuğuna olan inancı düşük seviyededir.
9. Çalışanların işlerinde hüsrana uğradığına olan inancı düşüktür seviyededir.

10. Çalışanlar müşterileriyle ilişkilerinde sorun yaşamamaktadırlar..

11. Çalışanlar çoğu zaman kendilerini yeterince enerjik hissetmemektedirler.

12. Çalışanlar çoğu zaman işlerinde özerk davranamamaktadırlar.

13. Çalışanlar işlerinde kararlara yeterince katılamadıklarını belirtmişlerdir. Özerk davranamama sorununun nedenlerinin iş yerinde kararlara katılamama ile aynı olduğu düşünülebilir. Ortada çalışanların daha serbest çalışma isteğinin varlığı görülmektedir.

14. Çalışanlar iş yüklerinin altında çok fazla ezildiklerine inanmaktadırlar.

15. Çalışanlar genel olarak kişisel gelişimleri için yeterince zaman ayıramamaktan şikayetçidirler. Buna, daha önceki cevaplara dayanarak, iş yoğunluğunun sebep olduğu düşünülmektedir.

16. Çalışanlar genel olarak iş, aile ve kişisel gelişimim arasında denge kurmakta pek sorun yaşamamaktadırlar.

17. İşin kariyer beklentisini karşılamasında pek fazla sorun görülmemektedir.

18. Maaşlarının kendilerini tatmin etmediğini belirten çalışanların oranı çok yüksektir.

19. Genel olarak çalışanlar kendilerini çok şeyler yapabilecek güçte hissetmektedirler.

20. Çalışanlar işi gereği karşılaştığı insanlarla iletişim kurmakta problem yaşamamaktadır. Buna göre çalışanlar daha önce belirtildiği gibi müşterilerle ilişkilerinde sorun yaşamamaktadırlar.

21. Çalışanlar genel olarak kendileri için yolun sonu geldiğini hiçbir zaman düşünmemektedirler.

22 Kadınların erkeklere göre daha fazla fiziksel problemlerden şikayetçi olduğu görülmektedir.

23 Cinsiyete göre duygusal problemden şikayetçi olma düzeyi değişiklik göstermemiştir.

24 Ruhsal problemler bakımından da cinsiyetler arasında fark yoktur. Genel olarak ruhsal problem yaşama sıklığının düşük olması da bunda etkilidir.

25 Çalışanların statülerine göre fiziksel problem yaşama sıklığı değişiklik göstermemiştir.

26 Statülere göre duygusal problem yaşama düzeyi farklılık göstermektedir. Düşük statüye sahip çalışanların duygusal problem yaşama sıklığı yüksekken, yüksek statü sahibi çalışanlarda düşüktür.

27 Ruhsal problem düzeyleri bakımından statüler arası fark bulunmamıştır.

28 Çalışanların gelir düzeylerine göre fiziksel, ruhsal ve duygusal problemler değişiklik göstermemiştir.

29 Toplam çalışma süresine göre çalışanların fiziksel problemleri arasında farklılık çıkmıştır. Özellikle toplam çalışma süresi fazla olan çalışanların fiziksel problem yaşama sıklığı daha fazladır.

30 Toplam çalışma süresine göre çalışanların duygusal ve ruhsal problem yaşama sıklıkları farklılık göstermemiştir.

31 Çalışanların mevcut işyerinde çalışma süreleri ile fiziksel problemleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Toplam çalışma süresine benzer şekilde sonuç vermiştir.

32 Mevcut işyerinde çalışma süresine göre çalışanların duygusal problemlerinde farklılık görülmüştür. Genel olarak artan çalışma süresi ile beraber duygusal problemlerde azalış olmuştur.

33 Genel olarak mevcut iş yerindeki çalışma süresi ruhsal problemlere etki etmemiştir.

Elde edilen sonuçlara göre getirilebilecek çözüm önerileri şunlardır:

1- Analiz sonucunda banka çalışanlarının aşırı iş yükünden, kendilerini yeterince enerjik hissetmediklerinden ve kişisel gelişimleri için zaman bulamamaktan yakındıkları ortaya çıkmıştır. Bunu önlemek için çalışma saatlerinin düzenlenmesi, yetki ve sorumlulukların adil dağılımının sağlanması gibi çözümler tükenmişlik riskini azaltabilecektir.

2- Çalışanların bazen yeni bir güne başlama arzusu duymamalarının sebebi fiziksel yorgunluk ve motivasyon eksikliği olabilir. Fiziksel yorgunluk aşırı iş yüküyle ilişkilendirilebilir ve aynı çözüm önerisiyle

giderilebilir. Motivasyon eksikliğinden kaynaklanan isteksizlik ise yöneticilerin çalışanlara olan yaklaşımlarıyla ilgili olabilir. Takdir edilen ve ödüllendirilen çalışanın tükenme olasılığı da düşük olacaktır.

3- Ortaya çıkan diğer bir önemli sonuç ise çalışanların kararlara katılamadıkları ve işlerinde özerk davranamadıklarıdır. Karar verme sürecine aktif olarak katılan çalışan daha özerk ve katılımcı olacaktır. Bu da hem motivasyonun artmasını hem de tükenmişliğin azalmasını sağlayacaktır.

4- Maaşların çalışanları tatmin etmediği analizin sonucunda ortaya çıkmıştır. Düşük maaş tükenmişliği tetiklemektedir. Bunun için yapılması gereken bankaların ücret politikalarının yeniden gözden geçirilip değiştirilmesidir.

SONUÇ

Çalışanların, mesleklerinin anlamı ve amacından kopması, aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak bireyin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi, en basit haliyle bireyin fiziksel, duygusal ve ruhsal açıdan kendisini tükenmiş hissetmesi olarak tanımlanan, daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan faktörünün çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülen tükenmişlik olgusu ilk kez 1970' li yıllarda ortaya çıkmasından sonra psikolojik ve örgüt verimliliğini doğrudan etkileyen örgütsel bir faktör oluşunun yanı sıra günümüzde sosyal bir olgu olarak bir takım araştırmalara konu olmaktadır .

Sürekli olumsuz duygulanım durumlarını ifade eden tükenmişliğin üç boyutu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir. Duygusal tükenmede, yaşadığı duygusal yorgunlukla birey çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını hisseder. Duyarsızlaşma ise bireylerin hizmet verdikleri kişilere birer nesneymiş gibi davranmasıdır. Düşük kişisel başarı boyutunda ise birey, kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılar ve işyerinde karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık yaşar.

Tükenmişlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar, hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı ve öğretmenlik gibi işi gereği başkalarına yardım etmekle yükümlü meslek grupları kapsamaktadır. Daha sonraları; polislik, subaylık, gardiyanlık, kütüphanecilik, yöneticilik gibi insanlarla sık iletişin kurulan diğer meslek grupları da risk gruplarına dahil edilmiştir. Tükenmişlik riskiyle karşı karşıya olan bir başka meslek grubu ise banka çalışanlarıdır. Bankacılık sektöründeki agresif rekabet koşulları çalışanları müşteri taleplerini her geçen gün daha iyi şekilde karşılamakla yükümlü hale getirmiştir. Bu da banka çalışanlarını fiziksel, duygusal ve ruhsal yönden yıpratıcı bir durumdur.

İstanbul ili Eminönü ilçesindeki banka çalışanlarını kapsayan bu araştırma sonucunda araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının tükenmişlikleriyle ilgili bir takım bulgular elde edilmiştir. Bunlara göre araştırmaya katılan banka çalışanları aşırı iş yüküyle karşı karşıyadır. Katılımcıların çabuk yorulma, unutkanlık ve iş günü sonunda yorgun hissetme gibi sorunları vardır. Ayrıca kendilerini yeterince enerjik hissetmemekte ve sabahları yorgun hissederek yeni bir güne başlama arzusu duymamaktadırlar. Katılımcılar işyerinde karar verme sürecine dahil edilmemektedirler ve işlerini icra ederken özerk davranamamaktadırlar. Kişisel gelişimleri için yeterli zaman bulamayan katılımcıların bir diğer sorunu ise maaşların yetersizliğidir.

Tükenmişliği yaşamadan bunu engelleyecek önlemlerin alınmasında hem bireye hem de yöneticiye bazı görevler düşmektedir. Örgüt koşullarını iyileştirecek önlemler aynı zamanda tükenmişliği önleyici etki yaratabilmektedir. Örgütsel önlemler hem tükenmişliği önlemede daha etkin ve kalıcı sonuçlar verecek hem de tükenmişliğin gerçekten var olan ciddi bir problem olduğunu çalışanlara ve bireylere gösterecektir.

Tükenmişlik yaşayan bireyin kendisini tekrar değerlendirip tanıması, kendine gerçekçi hedefler belirlemesi, pozitif düşünmeyi öğrenmesi, doğru beslenmeyi ve uyumayı, egzersizi yaşam tarzı haline getirmesi, mizah yönünü geliştirmesi, kendini gerçekleştirme yolunda adımlar atması, zaman ve stres yönetimini öğrenmeye ve uygulamaya çalışması, bireyin tükenmişlikle mücadele etmede tek başına yapabilecekleridir.

Örgüt bünyesinde tükenmişlikle mücadelede yapılabilecekler daha fazladır ve bireysel yöntemlerden daha etkilidir. Örgütsel yöntemlerin başında personel seçimi yer almaktadır. Örgütler, görev tanımını bilen ve bazı kişisel özellikleriyle bu görev için uygun olduğu izlenimini veren bireyleri işe almalıdır. Bunun yanında bireylerin motivasyonunu yüksek tutmak için hizmet içi eğitimlere yer vermesi, etkin performans değerleme yöntemleri kullanması, çevre koşullarını iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapması, iş zenginleştirme yoluna gitmesi, yetki devrini benimsemesi,

örgüt içi çatışmaları optimal düzeyde tutması ve en önemlisi bireye tükenmişlik sorunuyla tek başına olmadığını hissettirecek sosyal desteği sağlaması tükenmişlikle mücadelede yöneticilere düşen görevlerdendir.

Tükenmişliğin ortaya çıkması nasıl bir süreçse, tükenmişlikle mücadele de zaman gerektiren bir faaliyettir. Bunun için aceleci davranılmamalı ve tükenmişlik sorunuyla mücadele esnasında karşılaşılabilecek ufak tefek olumsuzluklardan etkilenilmemelidir. Bu hem birey hem de yönetici için geçerlidir.

Tükenmişlikle mücadele etmek için verilen tüm çabalara rağmen olumlu bir sonuç alınamaması ise hem bireyi hem de yöneticiyi hayal kırıklığına uğratabilir ve daha büyük bıkkınlıklara sebep olabilir. Böyle bir durumda ise yapılabilecek son çareye; 'işten ayrılma' yoluna gidilebilir. Bunun maddi ve manevi olumsuzlukları olabilir; bu sebeple mevcut durum ve maruz kalınacak yeni durum titizlikle değerlendirilmeli, artı ve eksileri karşılaştırılmalı, çıkan sonuçlara göre uygun karar verilmelidir. Unutulmamalıdır ki işten ayrılma kulağa her ne kadar olumsuz gelse de aslında yeni bir başlangıçtır.

KAYNAKÇA

I. KİTAPLAR

Akçamete Gönül, Kamer Sema, Sucuoğlu Bülbin: **Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Aldemir Ceyhan, Ataol Alpay: Budak Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2004.

Altuntaş Ersin: **Stres Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2003.

Arık İ. Alev: **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 1996.

Aytaç Serpil: **Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1997.

Baltaş Acar, Baltaş Zuhal: **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002.

Baysal Can, Tekarslan Erdal: **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996.

Budak Gülay, Budak Gönül: **İşletme Yönetimi**, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2004.

Canman A. Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, TOAİE Yayınları, No:260, 1995.

Doğan İsmail: **Sosyoloji**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1996.

Eren Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000.

Ersin Mefharet: **Eğitimde Psikolojinin Rolü**, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1981.

Güney Salih: **Davranış Bilimleri**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Izgar, Hüseyin: **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Keser Aşkın: **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2006.

Koçel Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2003.

Kolitzus Helmut: **Sağlık, Mutluluk ve İnanç: Anti Tükenme Başarı Programı**, Çev: Akın Kanat İzmir, İlya Yayınevi, 2006.

Maslach Christina, Leiter Michael: **The Truth About Burnout**, San Francisco, Jossey-Bass, 1997.

Önen Levent, Tüzün Burak: **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005.

Özensel Ertan, Koçak Abdullah: **Hekimler ve Hekimlik**, Konya, Çizgi Kitabevi, 2004.

Sabuncuoğlu Zeyyat: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1996.

Solmuş Tarık: **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2004.

Sürgevil, Olca: **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Şahin Nesrin: **Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım İçinde İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları**, Ankara, Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 1998.

Şimşek Muhittin: **İş Hayatında Mükemmellik,** İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2004.

Tan Hasan: **Psikolojik Yardım İlişkileri Danışma ve Psikoterapi**, İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 1992.

Tekarslan Erdal, Baysal Can, Şencan Hüner, Kılınç Tanıl: **Sosyal Psikoloji**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1989.

Telman Nursel, Ünsal Pınar: **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2004.

Torun Alev: **Stres ve Tükenmişlik**, Editör: Suna Tevruz, 2. Basım, İstanbul, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını, 1997.

II. MAKALELER

Baltaş Zuhal: " Tükenmenin Ardındaki Çıkmaz", **Kaynak Dergisi**, Temmuz- Eylül 2002, No: 11.

Durmuş Yücel, Tezer Esin: '' Mizah Duygusu ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki'' **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt 16, No: 47, 2001, s. 26.

Düzyürek Sinan, Ünlüoğlu Gülören: ''Hekimde Tükenmişlik Sendromu'', **Psikiyatri Bülteni**, Cilt 3, No:1, 1992, s.108- 112.

Ergin Canan: '' Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları'', **3P Dergisi**, 1996, s. 28.

Ersoy Füsun, Yıldırım Cenap: "Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu," **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, Cilt 10, No: 2, Şubat 2001.

Heart J. R.: ''Teachers and Teaching: Current issues'', **Internatıonal Review of Industrial and Organizational Psychology**, New York, Nova Science Publications, No: 8, 2002, pp. 36- 50.

Kaçmaz, Nazmiye: "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 68, No:1, 2005,s. 29- 32.

Uçman Perin: ''Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar'', **Psikoloji Dergisi**, Cilt 7, No: 24, 1990, s. 58.

III. BİLDİRİLER

Çam Olcay: " Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması", **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı**, 1992, s. 155.

Ergin Canan: '' Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması'', **7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları**, 1992, s. 143- 154.

IV. İNTERNET ADRESLERİ

http// www.termbank.net/ psychology/7286.html, 07.11.2006.

http// www. Mindtools.com/ stres/Brn/ StresIntro. htm, 07.11. 2006.

http// www. psikonet. com/ konu. asp, 11.01.2007.

http// www. polater.com.tr/devam.php, 11.01.2007.

http//www. ntvmsnbc.com/ news /303101.asp, 14.01.2007.

http//www. aksam. com. tr/ arşiv/ akşam / 2001/09/10/ ekonomi14.html, 21.01.2007.

http// www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp, 24.01.2007.

http// www.humanresourcesfocus.com/ iky08.asp, 24.01.2007.

http// www.kalder.org.tr/ preview_content. asp, 28.01.2007.

http // www. tbb. org. tr / istatiki raporlar/ banka şube personel bilgileri / eylül 2006/ 17.02.2007.

http // www. memurlar. net / haber / 17.02.2007.

V. TEZLER

Baysal Asuman: ‘‘ Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler’’, T. C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1995.

Ok Sibel: ‘‘ Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi’’, T. C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002.

Örmen Uğur: ‘‘ Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama’’, T. C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993.

Sılığ Aylin: ‘‘ Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi’’, T. C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003.

Torun Alev: “Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1995.

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezimin uygulamasında kullanılacaktır. Anket çalışması bir bilimsel çalışmanın parçasıdır ve gerek kurumunuz gerek size ait kişisel bilgiler çalışmada kullanılmayacaktır. Anketi doldurarak çalışmama katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Seda Aydın

I. BÖLÜM

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek

2.Medeni Durumunuz : ( ) Bekar ( ) Evli ( ) Boşanmış

3.Yaşınız :
( ) 25 ve daha az ( ) 26- 30
( ) 31- 35 ( ) 36- 40
( ) 41- 45 ( ) 46- 50
( ) 51 ve yukarı

4.Eğitim Düzeyiniz : ( ) Lise Mezunu ( ) Üniversite veya Yüksekokul
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

5. Toplam Hizmet Süreniz :
( ) 1 yıl ve daha az ( ) 2- 5 yıl
( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 20 yıl
( ) 21 ve daha fazla

6. Bu işyerindeki toplam hizmet süreniz: ( ) 1 yıl ve daha az ( ) 2- 5yıl
( ) 6- 10 yıl ( ) 11-20 yıl
( ) 21 ve daha fazla

7. Statünüz : ( ) Memur ( ) Şef Yardımcısı
( ) Şef ( ) Yönetmen
( ) Uzman Yrd. ( ) Uzman
( ) Müdür Yrd. ( ) Müdür

8. Aylık Gelir Düzeyiniz :

( ) 1000 YTL' den az
( ) 1000- 1499 YTL
( ) 1500- 1999 YTL
( ) 2000- 2499 YTL
( ) 2500- 2999 YTL
( ) 3000- 3499 YTL
( ) 3500- 3999 YTL
( ) 4000 YTL' den fazla

II. BÖLÜM

ANKET FORMU	Hiçbir zaman	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Aşırı biçimde çalıştığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
2. Sabah kalkınca kendimi yorgun buluyor ve yeni bir güne başlama arzusu duymuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
3. Çok çabuk yoruluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
4. İş gününün sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
5. Son günlerde çok unutkanım.	(1)	(2)	(3)	(4)
6. Diğerleriyle yakın çalışmak beni strese sokuyor.	(1)	(2)	(3)	(4)
7. Fiziksel sağlığımla ilgili sorunlar yaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
8. İşimin duygusal olarak beni kuruttuğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
9. Kendimi sürekli üzgün ve hasta hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
10. İşimde kendimi hüsrana uğramış hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
11. Müşterilerime kişiliği olmayan nesnelermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
12. Kendimi çok enerjik hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
13. Sabah kalktığımda bir gün daha kaldıramayacağımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
14. Çalışmak bana anlam duygusu vermiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)
15. İşimde özerk davranamıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)

16. İşimde kararlara yeterince katılamıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
17. İş yükümün altında ezildiğimi söyleyebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)
18. Kişisel gelişimim için yeterince zamanım yok.	(1)	(2)	(3)	(4)
19. İş, aile ve kişisel gelişimim arasında denge kuramıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
20. İşim kariyer beklentilerimi karşılamıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)
21. İşim, ailem ve/ veya çocuklarımla ilişkimi olumsuz etkiliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)
22. İşim maddi açıdan beni tatmin etmiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)
23. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)
24. İşim gereği karşılaştığım insanlarla rahat bir hava yaratıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)
25. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)