T.C.
TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TÜKENMİŞLİK SENDROMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ : LOJİSTİK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SERGEN MUM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TARSUS - 2021

T.C.

TARSUS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TÜKENMİŞLİK SENDROMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LOJİSTİK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SERGEN MUM

Danışman: Doç. Dr. SEZEN BOZYİĞİT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TARSUS - 2021

ETİK BEYANI

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. …. / …. / 2021

Sergen MUM

ÖZET

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TÜKENMİŞLİK SENDROMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ LOJİSTİK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SERGEN MUM

Yüksek Lisans, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç Dr. Sezen BOZYİĞİT

Temmuz 2021, 128 sayfa

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile ticari sınırların ortadan kalkması lojistik sektörüne duyulan ihtiyacı artırmıştır. Lojistik sektörüne duyulan ihtiyaç ve lojistik sektörünün dinamik yapısı iş yükünün artmasına ve böylelikle de lojistik çalışanlarının stres seviyesinin yükselmesine neden olmuştur. Stres seviyesinin yükselmesi ile çalışanların psikolojik ve fiziksel olarak kendilerini kötü hissetmeleri tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını artırmaktadır. İşletmeler iş yükü karşısında oluşan stresi azaltmak, değişimler karşısında çalışanların hazırlıklı olmalarını sağlamak, niteliklerini geliştirmek ve rekabet ortamında üstünlük sağlamak amacıyla çalışanlarına hizmet içi eğitimler vermektedir. Bu araştırmanın amacı da lojistik işletmelerinde çalışanların almış oldukları hizmet içi eğitimlerin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisini cinsiyet bağlamında incelemektir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin hizmet içi eğitimi almış 336 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veriler online anket tekniği ile toplanmış ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda lojistik işletmelerinde verilen oryantasyon eğitiminin kadınlarda tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından duygusal tükenmişliği, duyarsızlaşmayı ve kişisel başarısızlığı, erkeklerde ise sadece kişisel başarısızlığı olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca rotasyon eğitiminin erkeklerde ve kadınlarda kişisel başarısızlığı, ayrıca erkeklerde duygusal tükenmişliği olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Tükenmişlik Sendromu, Hizmet İçi Eğitim

ABSTRACT

THE EFFECT OF IN-SERVICE TRAINING ON BURNOUT SYNDROME A RESEARCH ON LOGISTICS EMPLOYEES

SERGEN MUM

Master Thesis, Department of International Trade and Logistics

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Sezen BOZYİĞİT

July 2021, 128 pages

Disappearance of commercial borders with technological developments and globalization has increased the need for the logistics sector. The needs for the logistics sector and the dynamic structure of the logistics sector have increased the workload and thus lead to an increase in the stress levels of logistics employees. With increased stress levels, employees' feeling bad psychologically and physically raises the likelihood of developing burnout syndrome. Enterprises provide in-service trainings to their employees in order to reduce stress caused by workload, to ensure that employees are prepared in the face of changes, to improve their qualifications and to ensure superiority in a competitive environment. The sample of the research consists of 336 employees of logistics enterprises operating in Turkey who have received in-service training. In the study, data was collected using online survey technique and analyzed using Structural Equality Model. As a result of the research, it was determined that the orientation training given in logistics enterprises negatively affected emotional exhaustion, depersonalization and personal failure, which are the sub-dimensions of burnout syndrome in women, and only personal failure in men. In addition, it was observed that rotation training negatively affected personal success in men and women, and emotional burnout in men.

Keywords : Logistics, Burnout Syndrome, In-Service Training

ÖNSÖZ

Lisans ve yüksek lisans eğitim sürecimde, değerli görüşleri ve tecrübeleri ile eğitim hayatımın olumlu yönde şekillenmesini sağlayan, tez yazım sürecinin her aşamasında, kıymetli zamanını ayırarak yardımcı olan değerli hocam Doç. Dr. Sezen BOZYİĞİT'e çok teşekkür ederim. Lisans ve yüksek lisans döneminde görüş ve tecrübeleriyle kendimi geliştirmemi sağlayan değerli hocalarım Doç. Dr. Fatih KAPLAN ve Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Sami SÜYGÜN'e, tez jürimde yer alarak yapıcı eleştirileri ve önerileriyle tezimi geliştirmemi sağlayan Prof. Dr. Ali DERAN ve Dr. Öğretim Üyesi Deniz AKGÜL'e teşekkürlerimi sunarım. Lisans hayatımdan bu yana yanımda olan değerli yol arkadaşım Hüseyin ŞIK'a, ihtiyaç duyduğum her anda yanımda olan Tarsus Üniversitesi değerli memuresi Emine ÖZTÜRK'e, desteklerini hiç esirgemeyen değerli arkadaşlarım Ozan YILDIRIM, Serkan SUCU ve Fırat SUCUK'a teşekkürlerimi sunarım. Son olarak hayatımın her alanında bilgileri ve tecrübeleriyle hayatıma yön veren ve desteklerini hiç esirgemeyerek her koşulda yanımda olduklarını bildiğim babam Ali MUM ve annem Güzide MUM'a sonsuz saygı ve sevgilerimi sunarım.

Bu çalışma Tarsus Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon birimi tarafından UBF.20.002 nolu proje kapsamında desteklenmiştir. Tarsus Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon birimine katkılarından dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
KISALTMALAR vii
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
EKLER LİSTESİ x
GİRİŞ 1

BÖLÜM I

HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1.Hizmet İçi Eğitim Kavramı 4
1.2.Hizmet İçi Eğitimin Tarihsel Gelişimi 5
1.3.Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve İlkeleri 6
1.4.Hizmet İçi Eğitimin Önemi 8
1.5.Hizmet İçi Eğitimi Gerekli Kılan Nedenler 9
1.6.Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri 10
1.7.Hizmet İçi Eğitimin Faydaları 11
1.7.1. Kurum Açısından Hizmet İçi Eğitimin Faydaları 11
1.7.2.Çalışan Açısından Hizmet İçi Eğitimin Faydaları 12
1.8.Hizmet İçi Eğitim Programlarının Planlanması 13
1.9. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemleri 14
1.9.1.Anket Uygulama Yöntemi 14
1.9.2.Görüşme Yöntemi 15
1.9.3.Test Uygulanması 15
1.9.4.Gözlem Yapılması 16
1.10. Hizmet İçi Eğitim Türleri 16
1.10.1.Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi 17
1.10.2.Rotasyon Eğitimi 18
1.10.3.Staj yoluyla Eğitim 19
1.10.4.Geliştirme Eğitimi 20
1.10.5.Tamamlama Eğitimi 21

1.10.6.Yetki Devri Yoluyla Eğitim 21
1.10.7. Takım Çalışması Yoluyla Eğitim 22
1.10.8.Yükseltme Eğitimi 22
1.11.Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi 23
1.12.Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları 26
1.13. Bazı Ülkelerde ve Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim 27
1.14.Hizmet İçi Eğitim ile İlgili Yapılmış Çalışmalar 30

BÖLÜM II

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1.Tükenmişlik Kavramı 33
2.2.Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri 34
2.2.1.Fiziksel Belirtiler 35
2.2.2.Davranışsal Belirtiler 36
2.2.3.Psikolojik Belirtiler 36
2.3.Tükenmişlik Sendromu Modelleri 37
2.3.1.Cherniss Tükenmişlik Modeli 37
2.3.2.Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli 38
2.3.3.Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli 40
2.3.4.Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli 41
2.3.5.Pines Tükenmişlik Modeli 42
2.3.6.Maslach Tükenmişlik Modeli 42
2.3.6.1.Duygusal Tükenme 43
2.3.6.2.Duyarsızlaşma 43
2.3.6.3.Düşük Kişisel Başarı Hissi 44
2.4.Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler 44
2.4.1.Bireysel Faktörler 45
2.4.2.Örgütsel Faktörler 47
2.4.2.1.İş Yükü 48
2.4.2.2.Kontrol 48
2.4.2.3.Ödüllendirme 49
2.4.2.4.Adaletsizlik 49
2.4.2.5.Topluluk 50
2.4.2.6.Değerler 50
2.5.Tükenmişlik Sendromunun Etkileri 51

2.5.1.Tükenmişlik Sendromunun Bireysel Etkileri 51
2.5.2.Tükenmişlik Sendromunun Çalışma Hayatına Etkileri 53
2.5.3. Tükenmişlik Sendromunun Aile Hayatına Etkileri 53
2.6. Tükenmişlik Sendromu ile Mücadele Yöntemleri 54
2.6.1.Tükenmişlik Sendromu ile Mücadelede Kişisel Yöntemler 54
2.6.2. Tükenmişlik Sendromu ile Mücadelede Örgütsel Yöntemler 56
2.7. Tükenmişlik Sendromu ile İlgili Yapılan Çalışmalar 56

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 60
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 61
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 63
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi 65
3.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği 67
3.6. Araştırmanın Veri Analizi 68

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 70
4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi 73
SONUÇ ve ÖNERİLER 87
KAYNAKÇA 91
EKLER 125
ÖZGEÇMİŞ 128

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AMOS: Analaysis of Moment Structures

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

AFAD: Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TKD: Türk Kütüphaneciler Derneği

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3. 1. Ölçekte Yer Alan Maddelerin Güvenilirliği 68
Tablo 4. 1. Katılımcıların Cinsiyeti 70
Tablo 4. 2. Katılımcıların Yaşı 70
Tablo 4. 3. Katılımcıların Aylık Hane Geliri 71
Tablo 4. 4. Katılımcıların Eğitim Durumu 71
Tablo 4. 5. Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi 72
Tablo 4. 6. Katılımcıların Firmada Çalışma Süresi 72
Tablo 4. 7. Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Pozisyonlar 73
Tablo 4. 8. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinde Yapılan Değişiklikler 73
Tablo 4. 9. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Uyum Değerleri 74
Tablo 4. 10. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Ölçüm Modeli Sonuçları 74
Tablo 4. 11. Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinde Yapılan Değişiklikler 77
Tablo 4. 12. Hizmet içi Eğitim Ölçeği Uyum Değerleri 77
Tablo 4. 13. Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinin Ölçüm Modeli Sonuçları 77
Tablo 4. 14. Katılımcıların Tükenmişlik Sendromu İle Cinsiyetleri Arasındaki T Testi Sonuçları 80
Tablo 4. 15. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim İle Cinsiyetleri Arasındaki T Testi Sonuçları 80
Tablo 4. 16. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri 81
Tablo 4. 17. Kadınlar İçin Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları 82
Tablo 4. 18. Erkekler İçin Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları 84
Tablo 4. 19. Hipotez Sonuçlarının Özeti 86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. 1. Kirkpatrick Modelinde Değerlendirme Seviyeleri 24
Şekil 2. 1. Cherniss Tükenmişlik Modeli Süreci 38
Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli 62
Şekil 4. 1. Tükenmişlik Sendromu Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeli 76
Şekil 4. 2. Hizmet İçi Eğitim Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeli 79
Şekil 4. 3. Kadınlar İçin Yapısal Eşitlik Modeli 83
Şekil 4. 4. Erkekler için Yapısal Eşitlik Modeli 85

EKLER LİSTESİ

Sayfa

Ek 1. Anket Formu 125

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler ile birlikte uluslararası ticarette sınırların ortadan kalkması tüketicilerin dünyanın her yanından ürünlere ve üreticilere kolaylıkla ulaşabilmesine olanak tanımıştır (Çağlar, 2012:1). Bu nedenlerle üretilen ürünlerin tam zamanında ve güvenli bir şekilde ulaşımının sağlanması önemli bir hale gelmiştir. Bu koşulları sağlamak da lojistik faaliyetleri ile mümkün olmaktadır (Duran ve Türkoğlu,2019:87). Lojistik, insanların gereksinimlerini karşılamak amacıyla mal, hizmet ve bilgi akışının başlangıç noktasından nihai tüketiciye ulaşana kadar etkili ve verimli bir şekilde taşınması ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri yönetiminin en önemli parçasıdır (CSCMP,2020:a.g.i.s.). Lojistik sektörüne duyulan ihtiyacın artması sektörün iş yükünü de çoğaltmıştır. İş yükü, mesai saatleri içinde bir kazanım elde etmek amacıyla yerine getirilen görevler olarak tanımlanabilmektedir (Deniz ve Yıldırım,2020:202). İş yükünün artması yoğun mesai gerektirmekte ve çalışanlar üzerinde stres oluşturabilmektedir. Yoğun mesai koşullarında görevlerini yerine getiremeyen çalışanlarda oluşan stresin süreklilik göstermesi, tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını da artırmaktadır.

Tükenmişlik, bireyin kendini sürekli yorgun hissetmesi, psikolojik olarak yetersiz görmesi, olumsuz düşüncelere sahip olması, enerjisinin tükenmesi, işinde ve çevresinde olumsuz tavırlar sergileme gibi durumların görülmesiyle ortaya çıkan bir sendrom olarak ifade edilebilir (Öz ve Çeviren,2017:42). Lojistik sektörü gibi insanlarla doğrudan ilişki içinde olan sektörlerde tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar işletme performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Okutan vd.,2013:3). Tükenmişlik belirtileri gösteren çalışanlarda, müşterilerle olan ilişkilerde bozulma, hata yapma oranında artış, işe geç gitme veya gitmemek için bahaneler üretme, takdir edilmediğini düşünme, görevleri karıştırma, çalışma arkadaşlarına ve idareye güvenmeme, değişime karşı direnç gösterme ve iş veriminde düşüş gibi işletmeyi olumsuz etkileyen emareler ortaya çıkabilmektedir (Barutçu ve Serinkan,2008:547-548). Lojistik çalışanlarının yoğun ve uzun mesai saatleri gerektiren bir sektörde çalışıyor olması stres seviyelerinde artışa neden olmaktadır (Bolat,2011:90). Stresle baş etmekte zorlanan çalışanların tükenmişliğe yakalanma ihtimalleri de artmaktadır. Tükenmişlik belirtileri gösteren bireylerin çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkilemesi işletmenin verimliliğini düşürebilmektedir (Bektaş ve Peresadko, 2013). Bu nedenle işletmeler rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek amacıyla, yoğun iş temposu karşısında stresle başa çıkabilen, gelişime açık ve değişimler karşısında hazırlıklı

olabilecek nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymakta ve çalışanlardaki tükenmişlik sendromunu yok etmek için çeşitli çözüm önerileri geliştirmektedir.

Örgün eğitim kurumlarından teorik bilgiye sahip olarak mezun olan bireylerin işletme bünyesine katılmasından sonra onlara tecrübe kazanmaları ve niteliklerini geliştirmeleri amacıyla yaygın eğitim olarak bilinen hizmet içi eğitimler verilmektedir (Karadere,2019:7). Çalışanların sürekli değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı günümüz koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve daha üst konumlarda görev yapabilecek nitelikleri kazanmaları açısından hizmet içi eğitimler önem taşımaktadır (Eroğlu,2006:114). Bununla birlikte hizmet içi eğitimler; üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini artırmada ve hata oranlarını düşürmede, maliyetleri azaltmada, çalışanların birbirleriyle olan iletişimini iyileştirmede ve iş yükünü azaltmada faydalı olmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz,2009:5-6). Ayrıca hizmet içi eğitimler çalışanların güven duygusunu yükseltmesi, stres ile mücadele etme gücünü ve yaptıkları işten aldıkları zevki artırması, çekingenliği azaltması ve sosyalleşmelerine sağladığı katkılarla çalışanların tükenmişlik sendromuyla mücadele etmelerini kolaylaştırarak tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını azaltmaktadır (Karbuz,2019:25).

Alanyazında hizmet içi eğitimle ilgili olarak yapılan birçok çalışmanın (Becker,2019; Chiarini vd.,2018; Bayarmagnai,2014; Junejo, vd., 2017; Khussainova,2010; Martin,1970; Şahin ve Güçlü,2010; Soğancıoğlu,2020; Uçman,2000; Yavuz,2017; Wallberg,1985) yanı sıra tükenmişlik sendromu ile ilgili de çok sayıda çalışma (Barros,2016; Elshaer vd.,2018; Eter,2019; Faiz,2019; Haynes,2009; Kır,2018; Öz ve Çeviren,2017; Polatcı,2007; Tepe,2018; Uzun ve Mayda,2020) mevcuttur. Ancak hizmet içi eğitimin tükenmişlik sendromuyla ilişkisi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan alanyazın taramasında lojistik sektörünün oldukça dinamik, gittikçe büyüyen ve gelişen bir sektör olduğunun (Bayramlı,2017; Duran vd.,2018; Kozan,2019; Şengel, 2012) tespit edilmesine ek olarak tükenmişlik sendromunun da kadın ve erkek çalışanlara farklı etkilerinin olduğu (İn ve Kula,2019; Kalkızoğlu,2018; Leiter ve Maslach,2016; Öztürk vd.,2020; Şad ve Şahin,2018; Üngüren vd.,2010; Temelli ve Şendurur,2018; Türkmenoğlu ve Sümer,2017) görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın amacı, lojistik işletmelerinde çalışanların almış oldukları hizmet içi eğitimin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisini cinsiyet bağlamında incelenmesidir. Böylelikle daha önce bir arada kullanılmayan değişkenler yapılmış olan araştırma ile birlikte kullanılmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde hizmet içi eğitimle ilgili bilgiler sunulmuştur. Hizmet içi eğitim kavramı, tarihsel gelişimi, önemi, özellikleri, amaç ve ilkeleri, hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler, bazı ülkelerde ve Türkiye'de hizmet içi eğitim faaliyetleri incelenerek hizmet içi eğitim genel olarak anlatılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde tükenmişlik sendromu ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Tükenmişlik kavramı, tükenmişlik modelleri, tükenmişlik sendromuna etki eden bireysel ve örgütsel faktörler, tükenmişlik sendromunun birey, çalışma hayatı ve aile hayatına etkileri ve tükenmişlik sendromu ile mücadele yöntemleri incelenerek tükenmişlik sendromu genel olarak açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümü olan yöntem kısmında araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama yöntemi, evreni ve örneklemi, veri analizi, geçerlilik ve güvenilirlik bilgileri bulunmaktadır. Dördüncü bölümünde ise bulgulara yer verilmiştir.

BÖLÜM I

HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bu bölümde, hizmet içi eğitim kavramı, hizmet içi eğitimin tarihsel gelişimi, önemi, özellikleri, amaç ve ilkeleri, hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler, hizmet içi eğitimin faydaları, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve planlanması, bazı ülkelerde ve Türkiye'de hizmet içi eğitim faaliyetleri incelenerek hizmet içi eğitim genel olarak açıklanmıştır.

1.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramı

Teknolojinin sürekli olarak ilerlemesi çalışanların bilgisinin de aynı şekilde yenilenmesini gerektirmektedir. Çalışanların bilgisinin etkin bir şekilde yenilenmesini sağlamak ise verilen eğitimler ile mümkün olmaktadır (Wexley,1984:520). Eğitim, belirli yaş gruplarına süreklilik içinde hazırlanan programlar doğrultusunda verilen örgün eğitim ve örgün eğitimden bağımsız olarak her yaş grubunun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda mesleki nitelikler kazandırmayı veya mesleklerinde başarıyı artırmayı amaçlayan yaygın eğitim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Balyiyen,2010:4-5).

Örgün ve yaygın olarak ikiye ayrılan eğitim sistemi, günümüzün gelişen dünyasında birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadır. Örgün eğitim, kişilerin bilgi ve becerilerini geliştirme konusunda çoğu zaman yetersiz kalmasından dolayı, bu yetersizliğin giderilmesi için çalışanların aynı zamanda yaygın eğitim alarak bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler yaygın eğitimler arasında önemli yere sahip olan hizmet içi eğitim ile iş gücü verimliliğini artırmayı hedeflemektedir (Şahin ve Güçlü, 2010:219). Hizmet içi eğitim, işletme çalışanlarının yeni davranışlar kazanmasına katkıda bulunarak değişim karşısında hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır (Taymaz,1975:86).

Bilginin sürekli olarak değişmesiyle önemini artıran hizmet içi eğitim ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir ücret karşılığında çalışmakta olanlara görevleriyle ilgili gerekli bilgi beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla verilen planlı eğitim etkinliklerinin tümüdür (Öztürk ve Sancak,2007:763). Aytaç (2000:66) hizmet içi eğitimi şu şekilde tanımlamıştır:

"*Üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların*

azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında iş görene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri ve davranış ve verim düzeyini yükseltici plânlı eğitim etkinlikleridir.''

Rafiq (2015:1)'e göre hizmet içi eğitim, performansı yükseltmek, bilgi ve beceri seviyesini artırarak yetenekleri geliştirmek için özel ve kamu kuruluşları tarafından kullanılması gereken bir eğitim türüdür. Hizmet içi eğitim, çalışanın işe başladığı tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen zaman içerisinde işletmeye en üst verimi sağlama amacıyla bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilme süreci olarak da açıklanabilir (Arslan,1991:12).

Türk Dil Kurumu (TDK) ise hizmet içi eğitimi,''çalışanlara mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için çalıştıkları süre içinde verilen eğitim, iş başında alınan eğitim'' olarak tanımlamıştır (TDK, 2020:a.g.i.s). Hizmet içi eğitim, kurumsal açıdan verimliliği artırmayı, bireysel açıdan ise iş doyumunu yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçlara ulaşabilmek için kurum ve kuruluşlar hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlanması uygulanması ve değerlendirilmesi işlevlerini yerine getirmek zorundadır (Pehlivan,1997:106).

Hizmet içi eğitim ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında genel olarak, iş hayatına yeni başlamış veya çalışmakta olan kişilerin çalışma hayatı boyunca değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için sürekli eğitim görmesi gerektiği anlaşılmaktadır (Bacak vd.,2016:560). Uyum sağlamak ancak hizmet içi eğitimler sayesinde kolaylaşmaktadır.

1.2. Hizmet İçi Eğitimin Tarihsel Gelişimi

Hizmet içi eğitimin tarihçesine bakıldığında, ilk bulguların Mısırlılarda ortaya çıktığı görülmektedir. Antik Mısırlılar, deniz aşırı ülkelerden topladıkları esirlere eğitim yoluyla mesleki bilgi kazandırarak, iş gücü sorununu çözmeyi amaçlamıştır (Ceylan ve Gündoğdu,2017:49). Hizmet içi eğitimin, 18. yüzyılda İngiltere'de sanayi devrimi ile yaygınlaştığı bilinmektedir (Pehlivan,1997:106). Sanayi devriminin, İngiltere başta olmak üzere bazı Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren işletmelerde makineleşme sürecinin hızlandırılmasına sebep olması işsizlik sorununu da beraberinde getirmiştir (Duran,2017:14).

İşsizlik sorunu ile birlikte İngiltere'de 18.yüzyılda Luddites olarak tanınan bir işçi grubu sanayi devrimi ile gelen makineleşme sürecinin onları işsiz bırakacağı korkusu ile toplanıp sanayi devriminin yayılmasına engel olmak amacıyla işletmelere yönelik bazı eylemlerde bulunmuştur (Altınışık,1996:337). Ancak ilerleyen yıllarda makineleşmenin insanlar için bir tehdit olmadığı, yeni iş fırsatları yarattığı anlaşıldığında işçi sınıfına yeni teknolojileri öğrenmeleri için eğitimler verilmeye başlanmıştır (Roderick ve Stephens,1970:151). Sanayi devrimi ile ortaya çıkan teknolojinin, sürekli ilerlemesi insanların da bilgi ve becerilerinin sürekli gelişmesini gerektirdiğinden hizmet içi eğitimler giderek önem kazanmıştır (Duran,2017:113-14).

Yapılan incelemelerde 1960'lı yıllarda hizmet içi eğitimin çalışan ve işletmeye etkilerinin farkına varan gelişmiş ülkelerin kamu ve özel kesimi kapsayan hizmet içi eğitim politikalarını belirledikleri görülmektedir (Bayar,2019:54). Gelişmiş ülkelerin uygulamaya geçirdiği hizmet içi eğitim faaliyetlerinin son yıllarda işletmeler tarafından önem verilen ve zorunlu bir faaliyet haline geldiği anlaşılmaktadır.

1960-1980 yılları arasında Türkiye'de hizmet içi eğitim ile ilgili akademik çalışmalara rastlanılmasa da 1960 yılında ilk kurumsal anlamda hizmet içi eğitim birimi olan "Öğretmeni İş Başında Yetiştirme Bürosu" açılmıştır (Günel ve Tanrıverdi,2014:83). 1980'li yıllarda hizmet içi eğitimle ilgili akademik çalışmalara rastlansa da çalışmaların alanyazın taraması ve önerilerden oluşan çalışmalar olduğu görülmektedir (Çelen vd.,2016:3698). 20. yüzyılda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlerin bilgi ve becerilerini geliştirme amacıyla verilen hizmet içi eğitimler, işletmeler, kamu kurumları ve diğer iş alanlarında da çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla verilmiştir (Özüdoğru ve Özüdoğru,2012:646; Günel ve Tanrıverdi,2014:83-85; Özer,2004:95).

1.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve İlkeleri

Hizmet içi eğitim, kamu ve özel kuruluşların amaçları ve politikalarına göre değişiklik göstermektedir. Hizmet içi eğitimin amaçları, işletmenin ve çalışanların gereksinimlerine göre belirlenmektedir (Demirtaş,2010:43). Eskiden beri işletmeler hizmet içi eğitim programları ile çalışanlarının bilgi ve becerilerini artırarak, en üst düzeyde verim almayı amaçlamaktadır (Küçükahmet,1972:126). Şahin ve Güçlü (2010:223)'e göre, hizmet içi eğitimin en temel amacı çalışanların, işletmeler tarafından istenen bilgi ve iş yapma kabiliyetine sahip olmasını sağlamaktır.

İşletmeler hizmet içi eğitimin ekonomik olarak da işletmeye faydalı olmasını beklemektedir. Daha az maliyetle daha çok ürün üretmek, zamandan tasarruf sağlayarak üretim yapıp mesai saatlerinin azalmasını sağlamak, üretimde oluşabilecek fireleri en aza indirmek, üretim aşamasında veya pazarlama sürecinde ortaya çıkabilecek hataları azaltmak, daha az malzeme kullanımını sağlamak gibi nedenler işletmelerin hizmet içi eğitimden bekledikleri ekonomik nedenler arasında sıralanabilir (Çulha,2008:12).

İşletme içinde uygulanan hizmet içi eğitimler insana yapılan yatırım olarak da görülebilmektedir. Hizmet içi eğitimler işletmelerin ekonomik amaçlarına hizmet ederken aynı zamanda çalışanlara da katkı sağlamaktadır (Omar,2014:6). Bu eğitimler çalışanların niteliklerini artırırken aynı zamanda çalışanlar arasında iletişim, sosyalleşme ve dayanışmayı da güçlendirmektedir.

Hizmet içi eğitim kamu ve özel kurumların amaç ve politikalarına göre değişiklik gösterse de genel olarak hizmet içi eğitimin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Altınışık,2010:363; MEB,2020: a.g.i.s.):

- Çalışma hayatına yeni başlayan bireyin işletmeye uyumunu sağlamak,
- İşletmenin amacını, ilkelerini ve politikalarını kavramaları için çalışanlara görüş kazandırmak,
- Çalışana, yapacağı iş hakkında bilgilendirme yapmak,
- Çalışanların kurum içinde yatay ve dikey geçişlerini sağlama amacıyla tamamlama eğitimi düzenlemek,
- Üretilen ürünlerin verimliliğini artırmak,
- Sürekli değişim yaşanan çevreye adapte olabilmek için yöntem ve teknikleri geliştirmek,
- Kurumlarda çalışanların bilgi becerilerini artırmak ve davranışlarına olumlu bir yön vermek,
- Çalışanlar arasında uyum sağlayarak etkili bir çalışma ortamı hazırlamak,
- Uygun çalışan seçiminin yanında çalışanların etkin bir şekilde geliştirilmesini sağlamak.

Hizmet içi eğitimler sonuç olarak, var olan veya gelecekte karşılaşılabilecek sorunların çözülmesine yardımcı olmak için yapılmaktadır. Bundan dolayı çözüm odaklı programlar geliştirilerek çalışanların sorunlar karşısında hazırlıklı olmaları istenmektedir (Bucak,2011:40). Hizmet içi eğitimin işletmelerin temel amaçlarına ters düşmeyecek

şekilde bütün işletmeleri kapsayan temel ilkeleri de mevcuttur. Bu temel ilkeler şunlardır (Avcı,2018:8; Doğançay,2018:7; Tuna,2015:23):

- Çalışanlar için programlar oluşturularak devamlılığın sağlanması,
- Yöneticilerin astların aldıkları eğitimden sorumlu olması ve gelişimlerini yakından takip etmesi,
- Çalışanların eğitimden öğrendiklerini önemsemesi ve iş başında kullanması,
- Eğitim verilecek ortamın eğitim koşullarına uygun olmasına önem verilerek eğitim gerekliliklerine uygun düzenlenmiş olması,
- Eğitimlerin çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olması,
- Çalışanın ilgisine göre eğitim programlarının hazırlanması ve bu eğitimlerin çalışanın işletme içinde yükselmesini sağlayacağının belirtilmesi,
- Eğitim planlanması yapılırken düşük maliyet ve imkânların göz önünde bulundurulması, gerçekçi ve etkin bir eğitimin verilmesine özen gösterilmesi,
- Eğitimlerin sürekli olarak çalışanların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tüm çalışma süresi boyunca belirli aralıklarla devam etmesi.

Bahsedilen temel ilkeler haricinde, yöneticilerin ve çalışanların hizmet içi eğitimleri isteyerek almaları ile verimlilik arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Limon,2014:10). Verimliliğin artmasıyla işletmeler rakipleri karşısında avantajlı duruma geçebilmekte ve kar oranını yükseltebilmektedir. Aynı zamanda çalışanların öğrenme ve nitelik kazanma konusunda istekli olmaları eğitimden üst düzey verim almalarını kolaylaştırmaktadır.

1.4. Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Küreselleşme süreci ile birlikte bilginin sürekli değişmesi, işletmeleri farklı çözüm yolları bulmaya zorlamaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için çalışanlarını iyi şekilde yetiştirmek ve nitelikli hale getirmek için eğitimler vermektedir (Subaşı,2019:14). Yaşanan gelişmeler ışığında işe başlama sürecinde verilmiş olan hizmet öncesi eğitimlerin yetersiz kalması, bazı bilgilerin iş başında öğrenilebilir olması, değişen sisteme uyum zorunluluğu gibi sebepler hizmet içi eğitimin önemini artırmaktadır (Korkutan,2015:26).

İşletmeler açısından hizmet içi eğitimin gerekli olduğuna dair bazı göstergeler bulunmaktadır. Bu göstergeler şunlardır (Oral ve Sağlam,2010:4384; Yavuz,2017:8):

- Çalışanların talepleri
- Çalışanları işe almadan önce değerlendirirken görülen yetersizlikler

- Çalışanların kişisel gelişim istekleri
- Yasalar ile gelen değişimler
- Yeni yönetici yetiştirerek geleceğe hazır olma isteği
- Yeni çalışanları işe alma süreci
- Teknolojinin sürekli gelişerek değişmesi
- Çalışanların görev yerinde değişiklik
- Güvenlik sorunları

Günümüzde, sadece ürün kalitesini yükselterek başarı elde etmek mümkün görünmemektedir. İşletmeler, ürün kalitesiyle birlikte insanlara karşı sorumluklarının da bilincinde olup insan kaynaklarına önem vererek, müşterilerini memnun etmek zorundadır. Hizmet içi eğitim uygulamaları ile çalışanlar arasındaki uyumun artığı ve insan ilişkilerinin de geliştiği görülmektedir (Bucak,2011:29-30). Bu gelişmeler çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırırken aynı zamanda işletmenin de rakipleri karşısında üstünlük sağlamasına yardımcı olmaktadır.

1.5. Hizmet İçi Eğitimi Gerekli Kılan Nedenler

İnsan varoluşundan beri sürekli olarak bulunduğu çevreye uyum sağlayarak hayatta kalmıştır. Günümüzde insanların çevreye uyumlu bir şekilde yetiştirilip belirli bir donanıma sahip olması, öğretim kurumlarıyla sağlanmaktadır. Ancak çalışma hayatında bu bilgiler bazen yetersiz kalabilmektedir (Altınışık,1996:331). Özellikle bazı bilgilerin çalışma hayatında öğrenilebilecek olması, çalışanların kariyer yapma arzusunun gün geçtikçe artması, değişen çevre koşullarına uyum sağlama zorunluluğu, çalışanların sürekli öğrenme isteği içinde olması işletmeleri hizmet içi eğitim vermeye yöneltmektedir (Şahin ve Güçlü,2010:223). Hizmet içi eğitimi gerekli kılan nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Altınışık,1996:331; Balcı,2007:16; Dalkıran,2014:191; Şahin ve Güçlü,2010:223):

- Hizmet öncesinde çalışanlara verilen bilgilerin eksikliği,
- Hizmette değişimlere ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu,
- Tecrübenin sadece hizmet içinde kazanılması,
- Çalışanların kendilerini geliştirme ve öğrenme isteği,
- Çalışılacak alan için gerekli niteliklerin çalışanda bulunamaması,
- Eğitimde fırsat eşitliği ilkesinin gerçekleştirilmemesi,
- Çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin giderilmesi,

- İnsanların değişen dünyaya eğitim yoluyla kolay uyum sağlayabilmesi,
- İşletme içinde çalışanlar arasında iletişim anlamında oluşan kopuklukların hizmet içi eğitimler ile giderilebilmesi.

Hizmet içi eğitim tam anlamıyla insan gücü gelişimi için tasarlanmış bir programdır (Osamwonyi,2016:83). Çalışanlardan en üst düzeyde verim almak isteyen işletmeler hizmet içi eğitim programlarına önem verip çalışanlarının gelişimlerini desteklemektedir.

1.6. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Dünyada yaşanan değişimler eğitim sistemini de etkilemektedir. İşletmeler yaşanan değişimler karşısında çalışanlarından üst düzey verim alabilmek için eğitim programlarını yenilikçi bir bakış açısıyla geliştirmelidir (OECD,1998:18). İşletme bünyesinde çalışanlara verilen eğitimler ile sağlanacak başarı, eğitim programlarının kalitesi ve programlara olan ilgi ile doğrudan ilişkilidir (Balcı,2007:34). İşletme açısından çalışanlara verilebilecek eğitimlerin başında hizmet içi eğitimler gelmektedir. Hizmet içi eğitim, çalışanların bilgi düzeylerini artırarak, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kolaylıklar sağlamaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz,2009:4). Bu durumu sağlayan hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Bulut,2019: 43; Çalık,1988: 40; Göksu,2018:13; Zengin,2013: 119):

- Hizmet içi eğitimde amaçlar belirlenirken işletmelerin amaç ve politikaları dikkate alınır.
- Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken, çalışanların eğitim durumu, özgeçmişleri göz önünde bulundurulur. Kurumun amaçları ile çalışanın beklentileri dengeli tutulur.
- Hizmet içi eğitim programları uzun sürmeyecek şekilde planlanır.
- Hizmet içi eğitim programları yetişkin çalışanlara yapılacağından, eğitim düzeyleri ve ruh halleri dikkate alınarak gruplar oluşturulur.
- Yapılan eğitimlerin çoğu uygulamalı olarak yapılır.
- Hizmet içi eğitimde uygulanacak olan eğitim yöntemi işletme araç gereçlerine, işletme ortamına ve çalışanların durumuna göre ayarlanır.
- İşletme içinde bütün bölümlerin birbiri ile uyumu sağlanır ve bütün bölümlerdeki çalışanların yetiştirilmesine yönelik düzenlemeler yapılır.
- Hizmet içi eğitim sadece verildiği kurumla sınırlı bir eğitim türüdür.
- Hizmet içi eğitimin planlanması kurum dışından hizmet alımı ve işletme içinde çalışan deneyimli çalışanların bilgilerinden faydalanarak gerçekleştirilir.

- Hizmet içi eğitim, çalışma yaşamının bir parçası olduğundan çalışanlar eğitime katıldıkları sürece maaşlarını almaya devam ederler.
- Hizmet içi eğitimler ile ortak bir davranış ve yaklaşım anlayışının çalışanlara benimsetilmesi kolaylıkla sağlanmaktadır.

Hizmet içi eğitimin genel özelliklerine uygun bir şekilde yapılan eğitim planlamaları işletmenin olumlu sonuçlar almasına katkı sağlarken, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının, işletmenin amaç ve hedeflerinin dahil edilmediği planlar işletme açısından olumsuz sonuçlanabilmektedir (Doğançay,2018:9).

1.7. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

İşletme içinde verimliliği sağlamak, çalışanlara verilen eğitimler sayesinde daha kolay hale gelmektedir. Hizmet içi eğitimlerle çalışanların öğrenme hızında artış, çalışanların yaptıkları işe ve iş yerine bağlılığı, kaza sayılarında azalma gibi kazanımlar sağlanmaktadır (Arulampalam ve Booth,1998:529). Hizmet içi eğitimler çalışanların kendilerine olan güvenlerinin yanında kuruma olan güvenlerini de artırmaktadır (Subaşı,2019:17). Hizmet içi eğitimin faydaları, kurum ve çalışan açısından sağladığı faydalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.7.1. Kurum Açısından Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Hizmet içi eğitim ile verimliliği sağlamak için öncelikle işletme içinde verimliliği düşüren unsurların tespit edilmesi gerekmektedir. Bu unsurların tespiti ile birlikte bunların ortadan kaldırılması için hizmet içi eğitimden nasıl yararlanılacağı belirlenmelidir (Subaşı,2019:17). Çalışanlara verilen hizmet içi eğitimler, işletmeler açısından kısa dönemde maliyet oluştururken, orta ve uzun vadede işletme ve çalışan açısından fayda sağlamaktadır (Öztürk ve Sancak,2007:766). Hizmet içi eğitimin işletmelere sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Clardy, 2005:290; Duran,2017:23):

- Üretilen mal ve hizmetleri nitelikli bir hale getirerek işletmelerde verimliliği artırmaktadır.
- Üretilen ürünlerin kalitesini yükseltirken kusurlu olan üretimin azalmasına olanak tanımaktadır.
- Değişimler karşısında işletmelerin hazırlıklı olmasını sağlamaktadır.
- İşletme içinde çalışanların iletişimlerinin iyileşmesine ve çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde çalışmaya katkıda bulunmaktadır.
- Çalışanların iş yerinde maruz kaldığı kazaları en aza indirmektedir.

- Çalışanların yapmış oldukları devamsızlıkları azaltıp işe olan bağlıklarını desteklemektedir.
- İşletmelerin kendi yöneticilerini iş başında yetiştirecek bir aday havuzu oluşturmalarına imkan tanımaktadır.
- Müşteri memnuniyeti oluşturup rekabet gücünün korunmasını sağlamaktadır.
- Hizmet içi eğitimler ile işletmelerin kazancı çoğalmaktadır.

İşletme içinde verilen eğitimler, çalışanların niteliklerini artırarak, verimli bir şekilde çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Verimli çalışmalar ise işletmenin başarısını ve kar oranını yükseltmektedir (Çulha,2008:17).

1.7.2. Çalışan Açısından Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Hizmet içi eğitimler ile çalışanların kendilerine olan güvenleri artmaktadır. Çalışanların kendilerine güvenerek yaptığı işlerin daha önce yaptıkları işlere oranla daha kaliteli olduğu görülmektedir (Subaşı, 2019:19). İşletmeler tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimlerin çalışanlara sağladığı yararlar genel olarak şunlardır (Clardy,2005:293; Duran,2017:23; Öztürk ve Sancak,2007:768):

- Çalışanların iş hayatı ile ilgili kararlarını olumlu yönde etkileyerek daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.
- Çalışma hayatında kullanabileceği ve kendine olan güvenini artıracak bilgi ve becerileri kazandırmaktadır.
- Çalışanların motivasyonunu yükseltmesi stresle mücadele etmeyi kolaylaştırmaktadır.
- Çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini özendirmektedir.
- Hizmet içi eğitimlerle çalışanların yenilikler karşısında bilgi sahibi olmasını sağlayarak tedirginliklerini azaltmaktadır.
- Karşılaştıkları sorunlara daha hızlı çözümler üreterek mantıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır
- İşleri ile ilgili konulara bütünsel olarak bakmalarına yardımcı olmaktadır.
- Üst düzey görevlere geçme kaygısını ortadan kaldırabilmektedir.

Hizmet içi eğitimler ile çalışanlar hedeflemiş oldukları kariyer basamaklarını kolaylıkla çıkabilmektedirler (Bayar,2019:56-57). Hizmet içi eğitimin amaçlarının uygun şekilde belirlenmemesi birtakım sakıncalı durumları da beraberinde getirmektedir. İhtiyaçlar tam anlamıyla belirlenmeden yapılan eğitimler işletmeye ve çalışana zarar

verebilmektedir (Bucak,2011:44; Çulha, 2008:18). Bununla birlikte çalışanların seviyelerinin yanlış ölçülmesinden kaynaklı, seviyenin üstünde veya seviyenin altında yapılan eğitimler de aynı şekilde çalışanların motivasyonunu düşürücü etki oluşturabilmektedir.

1.8. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Planlanması

Hizmet içi eğitim programlarının beklenilen faydaları sağlayabilmesi ancak etkinliklerin planlı bir şekilde yapılması ile mümkün olmaktadır (Taymaz,1981:259). Etkinliklerin planlı ve doğru uygulanması ise uzman ekipler tarafından yapılmasına bağlıdır (Küçükahmet,1972:128). Oluşturulacak ekip, programların amaçlarına göre değişiklik gösterebilmektedir.

Hizmet içi eğitimin planlanması yapılırken öncelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesidir. Eğitim ihtiyaçları tespit edilirken çalışanların işin gerektirdiği nitelikleri taşıyıp taşımadığına bakılarak eksiklikler eğitim yoluyla giderilmeye çalışılmaktadır. İhtiyaçlara bakılırken ilgili departman yöneticilerinin de fikirleri alınarak çalışanların eksik yönleri belirlenmelidir (Yavuz,2017:14). Hizmet içi eğitimlerin işletmeleri istenilen hedefe ulaştırması, eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenmesi ve bu ihtiyaçların yazılı duruma getirilmesi ile sağlanabilmektedir (Tuna,2015:41). Eğitim ihtiyaçlarının yanlış belirlenmesi işletmelerin hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır.

Eğitim planlaması, mevcut durum ile hedeflenen durumun belirlenmesi, mevcut sorunların çözüme kavuşturulması veya ileride çıkabilecek sorunların tespit edilmesi, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin saptanması gibi konularda kolaylıklar sağlamaktadır (Çalık,1988:50). Hizmet içi eğitimin planlama aşamasında, eğitmen, eğitime katılacak çalışanlar ve eğitim maliyetleri, planlama aşamasında karar verilmesi gereken önemli konulardır (Duran,2017:19).

Çalışanları eğitecek olan kişi seçilirken oldukça titiz davranılmalıdır. Eğitmen profesyonel olmalı ve yetiştireceği kişilerde olumlu izlenimler bırakmalıdır. Eğitmenin, eğitim vereceği konu ile ilgili bilgi seviyesinin yüksek olması yanında eğitim yöntemlerine aşina olması da gerekmektedir. İletişim gücü kuvvetli olan eğitmenler, çalışanların eğitimlerden en yüksek verimi almaları açısından oldukça önem taşımaktadır (Bardi,2003:321).

Eğitime katılacak olan çalışanların, nitelikleri, eğitim düzeyleri ve eğitim ihtiyaçları tespit edildikten sonra çalışanların gruplara ayrılması önerilmektedir (Bratton ve Gold,1999:167). Bu şekilde verilen eğitimler çalışanın psikolojik olarak olumlu sonuçlar almasını sağlayarak verimli bir eğitim geçirmesine katkı sunmaktadır.

İşletmeler için en önemli konu maliyet faktörüdür. Eğitime yapılan yatırımın karşılığını alabilmek işletmeler açısından oldukça önemlidir. Bu yüzden eğitime yapılan yatırımlar işletmenin hedeflerine ulaşmasında etkili olmalıdır (Mathis ve Jakson,2010:316). Eğitim planlanması yapılırken, eğitim maliyetleri ile eğitimden sağlanacak faydalar dengeli olarak belirlenmelidir.

1.9. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacını Belirleme Yöntemleri

Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi, gelecek yıllarda yapılacak olan eğitimlerin planlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, planlama aşamasının en önemli unsurudur ki ihtiyacın belirlenmemesi planlamada aksaklıklar oluşturarak eğitimden istenilen verimin alınamamasına neden olmaktadır (Taymaz,1978:181-182). Eğitim ihtiyacının belirlenmesi için bir veya birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Kullanılan bu yöntemler aracılığıyla çalışanların bilgi düzeyleri, nitelikleri, eğitim durumları, becerileri ve yetenekleri tespit edilerek eksiklikler üzerinden eğitim ihtiyacı saptanmaktadır (Bulut,2019:50). Eğitim programlarının statik olmaması, çalışanın şimdiki durumu ve gelecekte karşılaşacağı durumlar göz önünde bulundurularak planlama yapılmasını gerektirmektedir (Tikici,1989:54).

1.9.1. Anket Uygulama Yöntemi

Büyük kitlelere ulaşarak daha kısa sürede geri dönüş alınabilen, sayısal sonuçlar elde edilmesini ve çalışanların birbirlerinden fikir anlamında etkilenmelerinin önüne geçen bu yöntem, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en fazla kullanılan yöntemlerden bir tanesidir (Cohen vd.,2018:334). İşletme içinde çalışan sayısına göre anket uygulaması değişiklik gösterebilir. Küçük bir işletmede bütün çalışanlara anket uygulanabilirken, büyük işletmelerde çalışanların bir bölümüne anket uygulaması yapılabilmektedir (Yavuz,2017:28). Anketler hazırlanırken seçilen sorular araştırmanın ilerleyebilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır (Arslan,1991:52-53). Kapalı uçlu sorularda işletmedeki tüm görevler, bu görevlerin başarıyla yapılıp yapılmadığı, yapılan iş ile ilgili sorular yer alırken, açık uçlu sorularda ise çalışanın kendi ifadesiyle cevap verebileceği yoruma açık sorular bulunmaktadır.

1.9.2. Görüşme Yöntemi

Görüşme yöntemi, eğitmen olarak belirlenen kişiler ile işletme çalışanları arasında karşılıklı soru cevap şeklinde eksikliklerin saptanması yöntemidir. Bu yöntem bireysel görüşmeler, grup görüşmeleri ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi için üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler olmak üzere üç şekilde uygulanmaktadır (Görün,1998:30-31).

Çok sayıda çalışan aynı işi yapmaktaysa grup görüşmeleri uygulanmaktadır. Bu yöntemle faaliyetler ucuz ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Cohen vd.,2018:508). Grup görüşmelerinden başarılı bir sonuç elde edilmesinin yolu grubu oluşturan üyelerin ilgili olmaları ve yöneltilen sorulara doğru cevap vermeleriyle mümkün olabilmektedir. Çalışanlar arasında görev farklılıklarının fazla olması bireysel görüşmelerin yapılmasını gerektirmektedir.

Görüşme yöntemlerinden hangisinin kullanıldığından daha önemlisi görüşme sırasında sorulacak olan soruların görüşmeciler tarafından net bir şekilde algılanmasıdır. İnsan kaynaklarından bir çalışan veya işletme dışından bir uzman görüşmeci, ilgili departman yöneticilerine şu soruları yönelterek eğitim ihtiyacını belirlemektedir (Arslan,1991:46-48):

- Çalışanın, iş yaparken karşılaştığı sorunlar nelerdir?
- Çalışanın işinde daha başarılı olabilmesi için ihtiyaç duyduğu yetenek ve bilgiler nelerdir?
- Çalışan hangi yeteneklere ihtiyacı olduğunu düşünmektedir?
- Çevresel koşullar ve çalışma koşulları nelerdir?

Görüşme yönteminin en olumlu yönlerinden bir tanesi, problemleri olan çalışanlarla yüz yüze görüşerek, çözüme ulaşmak için ayrıntılı görüş alışverişinde bulunulmasıdır (Bucak,2011:71). Görüşmenin yürütülmesinde sürenin etkin kullanımı ve sürecin doğru yönetimi başarılı bir eğitim programı hazırlanması açısından oldukça önem taşımaktadır.

1.9.3. Test Uygulanması

Eğitim planlanması yapılırken en önemli çalışma, eğitim açığının saptanmasıdır (Bryman,2012:72). Eğitim ihtiyacının saptanmasında kullanılan testler, çalışanların ne kadar ilerleme sağladığı ve çalışanın hangi yönlerinin daha fazla eğitim gerektirdiğini ölçen araçlar olarak kullanılmaktadır (Görün,1998:33). Sayısal verilerle ortaya konan test uygulamasında, beklenen ile test uygulamasında elde edilen sonuçlar birbirleriyle

karşılaştırılıp yorumlanarak bir sonuca varılmaktadır. Test uygulaması sözlü, yazılı ve iş testi olmak üzere üç şekilde uygulanmaktadır (Mukherjee vd.,2018:40).

Test uygulanmasında önemli olan güvenilirliği kanıtlanmış testlerin kullanılmasıdır. Çalışanların bilgi düzeyleri ve çalışan kademelerine göre uzman kişiler tarafından hazırlanan testlerin uygulanması gerekmektedir (Neuman,2014:212). Bu yöntem, hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasında çok tercih edilen bir uygulama türü değildir. Test, hazırlanmasında yaşanılan zorluklar ve çalışanlar üzerinde oluşturduğu psikolojik baskıdan dolayı pek tercih edilmemektedir (Erzurum,2007:73).

1.9.4. Gözlem Yapılması

Gözlem, çalışanın iş başındaki davranışları ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin izlenerek eksikliklerinin giderilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Coşkun vd. (2017)'ye göre gözlem '' Belli bir olgunun işleyişine ilişkin değişkenlerin nasıl ve hangi sıklıkta meydana geldiğini belirlemek için yapılan dizgisel izleme çalışmasıdır." Gözlem yöntemiyle çalışanın yalnız bilgi, beceri ve davranışlarının görünen yönüyle inceleniyor olması, değerlendirme sırasında eksiklikleri ve ihtiyaçları belirleme konusunda yetersiz olmaktadır (Bucak,2011:69). Gözlem yapacak olan kişinin gerekli donanımlara sahip olması ve gözlem formunun iyi bir şekilde hazırlanması gerekmektedir.

Gözlem yapılırken, gözlemin geçerliliği ve güvenilirliğini tehdit edici bazı unsurlar bulunmaktadır. Gözlem yapan kişinin geçmişte yaşanan bazı önemli olayları unutması ve buna göre değerlendirme yapması, gözlemcinin varlığından haberdar olan çalışanların farklı davranışlar sergilemesi, gözlemcinin çalışma ortamında bulunan kişilerle yakın ilişkiler kurması gözlemin güvenilirliğini düşürebilen nedenler olarak bilinmektedir (Cohen vd.,2018:278).

1.10. Hizmet İçi Eğitim Türleri

İşletmelerde verilecek olan hizmet içi eğitimlerin başarılı bir şekilde uygulanması seçilecek olan yöntemler ile doğru orantılıdır. İşletmenin ve çalışanın ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen eğitim yöntemlerinin uygulanması amaca ulaşmada önemlidir (Öztürk ve Sancak,2007:769). Çalışanların eğitim düzeyi, eğitimin yapılacağı yer, eğitim için ayrılan bütçe, zaman ve eğitim verecek kişiler göz önünde bulundurularak eğitim türü seçilmektedir.

1.10.1. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi

İşletme bünyesine alınmasına karar verilen çalışana, işletmenin yapısı, kuralları ve değerleri ile ilgili süreçlerin anlatılıp öğretildiği eğitim türüne oryantasyon denilmektedir (Aşkun,2004:92; Tiyek,2014:334). Demirtaş (2010)'a göre oryantasyon eğitimi; işletmeye yeni başlamış olan çalışanlara işletmenin amaç ve yapısını, çalışanın yetki ve sorumluluklarını tanımaları için verilen eğitimdir. Oryantasyon eğitimi, çalışanların işletmenin hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmesine katkıda bulunmaktadır. İşletme bünyesine yeni katılmış olan bir çalışan, farklı bir sosyal yapı ile karşı karşıya kaldığı için sorunlar yaşayabilmektedir (Atay ve Çolakoğlu,2019:405). Bu durumda işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü, ne gibi niteliklere sahip olunması gerektiği oryantasyon eğitimi ile çözülebilmektedir.

İşletmeler oryantasyon eğitimi ile felsefelerini ve kültürlerini açıklamak, çalışanlar arasında uyum sağlamak, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak memnuniyeti artırıp rekabet avantajı yaratmak istemektedir (Kim vd.,2005:172-173). İşletmelerin oryantasyon eğitimini etkin bir şekilde vermesi çalışanın, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkilerinin olumlu olarak gelişmesini sağlayacaktır (Çulha,2008:31). Hizmet içi eğitim türlerinde önemli bir yeri bulunan oryantasyon eğitimi, işletme bünyesine yeni katılmış çalışanın işe ve işletmeye uyumunu kolaylaştırıp öz güvenini artırmaktadır (Bayar,2019:59). Oryantasyon eğitiminin süresi iki hafta ile altı ay arasında değişmektedir. Bazı işletmelerde bir veya iki gün süren eğitim, bazı üst düzey işletmelerde çalışanların niteliklerine göre 10-15 gün olabilmektedir (Ateş,2015:26; Cascio ve Budreau,2011:99).

Oryantasyon eğitiminin uygulama aşamasında çalışanların üretime devam etmeleri istense de çok verimli bir şekilde üretim gerçekleştirilmesi beklenilmemektedir. Çalışan bir hata yaptığında, bunu düzeltmesi için ona fırsat tanınarak çalışan desteklenmektedir (Bucak,2011:92). Oryantasyon eğitimi verilirken amaç, çalışanın işine ve işletmesine gerçekçi yaklaşmasını sağlamak olmalıdır (Gülerer,2017:4). Çalışana kullanmayacağı bilgililerle donatılmış eğitim programları sunmak maddi olarak ve zaman açısından kayıpla sonuçlanabilmektedir.

Oryantasyon eğitimi işletmelerde hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında ilk eğitim olarak gösterilebilir. Kapsam, zaman, süreç ve duyarlılık açısından kendine has özellikleri bulunan oryantasyon eğitimi işletmelerde çeşitli amaçlarla verilmektedir. Oryantasyon eğitiminin en temel amacı, işe yeni başlamış çalışanın çalışma hayatına uyum sağlamasını

kolaylaştırmaktır (Karadere,2019:11). Diğer amaçlar ise şunlardır (Kolunsağ ve Özdemir,2007:213; Öztürk ve Sancak,2007:770; Seymen,2002:16):

- Çalışanın niteliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak ve çalışanı daha sonra verilecek eğitimlere hazırlamak,
- İşletme kültürünü çalışanlara aşılayarak, işletmeye karşı olumsuz düşüncelere mani olmak,
- Ücret, yıllık izin ve mazeret izni gibi işleri açıklığa kavuşturarak çalışanın kafasındaki sorunları ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara, yapacakları iş ile nitelikleri arasında değerlendirme yapma şansı tanıyarak onların en uygun işi seçmelerine yardımcı olmak,
- Başka işletmelerden gelen çalışanların deneyimlerinden faydalanmak,
- Çalışanları, görevleri ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek,
- Çalışma esnasında ortaya çıkabilecek zaman kaybını önlemek,
- Bilgisizlikten kaynaklı ortaya çıkabilecek başarısızlık ve moral bozukluğunun önüne geçmek,
- Kurumun vizyon ve misyonunu çalışanlara benimseterek çalışanların bu doğrultuda ilerlemelerini sağlamak.

İyi hazırlanmış bir oryantasyon eğitimi, işletmenin hedeflerine ulaşması açısından oldukça faydalı sonuçlar yaratabilmektedir. İşe yeni başlamış çalışanlar ile eski çalışanlar arasında doğabilecek uyumsuzluk sorununu kısa sürede çözüme kavuşturabilecek olan eğitim, işletmeye, yöneticilere ve çalışana birçok fayda sağlayabilmektedir (Çakır ve Kacır,2018:126-127). Çalışma hayatına yeni başlamış çalışana oryantasyon eğitiminin verilmemesi ise çalışanın hata yapma oranını yükselterek işletmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabilmektedir (Keskin,2019:82).

1.10.2. Rotasyon Eğitimi

Rotasyon eğitimi, çalışanın iş hayatında bireysel gelişimini teşvik edip ilerlemesi amacıyla, bulunduğu departmandan başka bir departmana planlı bir şekilde geçişini sağlamak olarak tanımlanabilmektedir. Bireysel olarak gelişim, çalışanın diğer departmanlarda da çalışarak birçok alanda bilgi sahibi olması anlamını taşımaktadır (Hayırlıoğlu ve Kanat,2015:25). Çalışanlar, iş arkadaşlarını gözlemleyerek, verilen yeni görevleri gerçekleştirip yeni insanlarla etkileşim halinde oldukları zaman daha iyi

öğrenmektedirler (Rothwell vd.,1992:32).

Rotasyon eğitimi, çalışanların daha yüksek performans göstermeleri için ilham kaynağı olurken aynı zamanda işletme bünyesinde birden fazla yeteneğin gelişmesine olanak tanıyarak çalışanların yükselmesini sağlamaktadır (Ho vd.,2009:2). Çalışanların mesleki bilgi ve yeteneklerinin gelişmesi, işletme açısından rekabet avantajı oluşturmaktadır. Rotasyon eğitimi, çalışanların monotonluktan kaynaklı olan düşük morallerinin yükselmesine katkıda bulunurken, insan kaynakları yöneticilerine de çalışan kullanımında daha fazla esneklik sağlayabilmektedir (Chen vd.,2013:1). Diğer bir deyişle rotasyon eğitimi, orta ve yüksek kademede yöneticilik yapan çalışanların ilerleyen dönemlerde atanabilecekleri önemli görevlere hazırlıklı olması açısından farklı departmanda kısa süreler görev alarak diğer işlerin işleyişini öğrenip işletmeyi bütün olarak görüp algılamaları açısından önemlidir (Tüfekci,2017:21).

Rotasyon eğitiminin işletmeye ve çalışanlara sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Chen vd., 2013:2; Şermet,2009:67; Tuna,2015:71):

- Yönetici adaylarının hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Takım çalışmalarını daha etkin hale getirmek,
- Çalışanın sürekli aynı işi yapmasından dolayı ortaya çıkan sendromları azaltmak,
- Çalışanların yeni beceriler kazanmasını sağlayarak, işletmenin iş gücünü kullanma verimliliğini artırmak,
- Çalışanların farklı işlerde çalışmasına olanak tanıyarak, en iyi yapabilecekleri işi bulmalarını kolaylaştırmak,
- Çalışanların morallerini ve kendilerine olan güveni artırarak başarılı olmalarını sağlamak,
- Herhangi bir çalışanın işe gelmemesi durumunda işlerin aksamaması açısından yerinin kolaylıkla doldurulabilmesine olanak tanımak,
- Problem çözme yeteneğinin gelişmesi ile iş yaşam kalitesini artırmak.

Uzmanlaşmayı engellemesi, iş yükünün artmasıyla çalışanlarda bir verimlilik düşüşü yaşanması, işletmelere maliyet getirmesi vb. nedenlerden belirli kesimler tarafından eleştirilen rotasyon eğitiminin, planlı ve doğru bir şekilde yönetildiği zaman verimliliği sağladığı bilinmektedir (Şermet,2009:77-78).

1.10.3. Staj Yoluyla Eğitim

Staj yoluyla eğitim, çalışma hayatına yeni başlayan veya başlayacak olan bireylere, örgün eğitimde edindikleri teorik bilgileri pratik yaparak pekiştirmeleri ve tecrübe

kazanmaları için verilen önemli bir eğitim türüdür (Bucak,2011:115). Staj eğitimi, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine olanak tanıyarak yapacakları işte ilerleyen zamanlarda karşılaşabilecekleri sorunların üstesinden gelmeleri, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerini ilerletmeleri ve müşteri ilişkilerini geliştirebilmeleri gibi avantajlar sağlamaktadır (Çulha,2008:44; Çokal vd.,2019:205).

Staj ile çalışma hayatına başlayan bireyler işleriyle ilgili teknolojiyi kullanıp çeşitli iş yerleri hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar. Bununla birlikte bireyler staj yaparak öğrenim hayatında görmüş oldukları derslerin hangilerinin fazla hangilerinin daha az yararlı olduğunu anlamaktadırlar (Dalkılıç ve Ebeoğlugil,2018:82). Staj eğitimini tamamlayan bireylerin, ilerleyen zamanlarda staj yaptığı işletme bünyesinde çalışması, staj eğitiminin başarılı bir şekilde yönetildiğini göstermektedir (Karaman vd.2017:103).

Staj eğitiminin başarılı bir şekilde yönetilmemesi, stajyerlerin eğitim aldıkları sektörden soğumalarına ve başka sektörlere yönelmelerine neden olmaktadır. Başarısız bir staj eğitimi aşağıda belirtilen durumlardan kaynaklanmaktadır (Coşkun ve Gürer,2020:948-949; Maskari vd.,2014:200):

- Ücret ödememe veya çok düşük ücretler ödeme,
- Ağır şartlarda çalıştırma,
- İşletmeye adaptasyon sürecinde yardımcı olmama,
- Alanı dışında işlerde çalıştırma,
- Yasal haklarını kullandırmayarak uzun süreli mesailer yaptırma,
- İşletme bünyesinde bulunan tecrübeli çalışanların stajyerlere deneyimlerini aktarmaması.

1.10.4. Geliştirme Eğitimi

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte bilginin sürekli olarak değişim göstermesi, rekabet ortamında avantaj sağlamak isteyen işletmelerin değişime adapte olmasını gerektirmektedir (Görün,1998:17). İşletmeler bu durumda çalışanlarını geliştirerek avantaj elde etmek istemektedir. Teknolojik bir değişimin yaşanması işletme mevzuatında değişiklik yapılmasını zorunlu kılabilmektedir. Bu değişiklikler geliştirme eğitimi ile çalışanlara öğretilmektedir.

Geliştirme eğitimi, işletme bünyesinde bulunan çalışanın kendi alanı ile ilgili değişimler ve yenilikler hakkında bilgi edinip niteliklerini geliştirmesini sağlayan bir eğitim türüdür (Boydak,1999:17). Böylelikle çalışan hizmet öncesi edinmiş olduğu

bilgileri hatırlarken, aynı zamanda niteliklerini de geliştirme olanağına sahip olmaktadır (Konya,2013:37-38). Geliştirme eğitimi, bireysel olarak ve grup şeklinde verilebilir. Eğitimin tamamlanması ile çalışana sertifika verilmesi çalışanın motivasyonunu artırabilmektedir.

1.10.5. Tamamlama Eğitimi

Çalışanın görev değişikliği yapmasının gerekli olduğu durumlarda yeni alacağı görev hakkında bilgi verme amacıyla uygulanan eğitim programı tamamlama eğitimidir (Korkutan,2015:34). Çalışanın, işletme içinde mecburi görev değişikliğinden kaynaklanan durumlar dışında, yaşın ilerlemesi, üretimde yaşanan değişiklikler ve çalışanı kadrolu bir çalışan yapma isteğinden de kaynaklı olarak verilen bu eğitim meslek eğitimi niteliği taşımaktadır (Göksu,2018:15). İşletmeler gelişimleri göz önünde bulundurarak ve gelecekteki konumlarını hesaplayarak hangi çalışana hangi bölümlerde ihtiyaç duyulduğunu analiz etmekte ve bu bölüm ve kademelere uygun hizmet içi eğitim programları hazırlamaktadır (Akgül,2008:21).

1.10.6. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Uzun yıllar boyunca kamu ve özel kuruluşlarda kullanılan yetki devri yolu ile eğitim, genellikle yönetici konumunda bulunan çalışanlar için kullanılmakta olup yöneticinin yardımcısına veya kendisine bağlı alt kademe yöneticilerine bazı yetkilerini eğitim amacıyla devretmesidir (Derdiman ve Usal,2014:252; Mahmutoğulları,2015:39). Yetki devri eğitimi, çalışana yöneticilik becerisi kazandırması açısından oldukça önemli bir eğitim türüdür (Bucak,2011:113). Bu yöntem sayesinde çalışanlar karar verme yeteneklerini geliştirerek sorumluluk alma bilincini de artırmış olmaktadır.

Eğitim amacıyla bazı yetkileri alan çalışanlar, mevcut sorunlar ile başa çıkmada başarı sağlarken aynı zamanda gelecek ile ilgili plan yapma konusunda da kendilerini geliştirebilmektedirler. Yetki devri yoluyla verilen sorumluluklar çalışanların iş yapma motivasyonunu artırmaktadır (Muir,1984:191).

Yetki devri yoluyla eğitimin hangi koşullar altında yapılacağı oldukça önemlidir (Develioğlu ve Türk,2012:43). Yönetici yetki devrinin eğitim amacıyla yapıldığının ve yapılacak hata karşısında sorumluluğun kendisinde olduğunun bilincinde olmalıdır (Yıldırım ve Özkahraman,2011:45-46). Yetkisini devretmiş olan yönetici sorumluluğunu devredememekte, ancak çalışanın yetkiyi kabul etmesiyle çalışanın sorumluluğu başlamış

olmaktadır. Başarılı bir eğitim ancak yetki veren ve yetki alanın sorumluluklarının bilincinde olması ile gerçekleşmektedir.

1.10.7. Takım Çalışması Yoluyla Eğitim

Takım, genel olarak bir alan veya bir projede, iki veya daha fazla kişinin birbirlerine bağlı olarak hareket ettikleri, birlikte karar alarak uyguladıkları bir grup olarak tanımlanmaktadır (Barrett vd.,2001:62). Takım çalışması ile yapılan eğitimle, çalışanların sorumluluk bilincini geliştirmeleri, grup çalışmalarına alışmaları ve görgü kapasitelerini artırmaları amaçlanmaktadır (Çulha,2008:45).

Takım çalışması yoluyla eğitimin etkin olarak yürütülmesi, takımda bulunan çalışanların toplantılara gecikmemesi, etkili bir iletişim kurulması, çalışanların fikirlerini açık bir biçimde belirtebilmesi, takım arkadaşlarının önerilerine açık olması, görev dağılımının adil olarak yapılması ve çalışanların görevlerini en iyi şekilde yerine getirmesi ile mümkün olmaktadır (Balcı ve Çiloğlugil,2013:3).Yapılan araştırmalar takım olarak iyi eğitim almış çalışanların, hataları saptayarak kısa sürede çözüme ulaştırdıklarını, birbirlerinin açıklarını kapatarak bilgi topladıklarını göstermektedir (Mahmutoğlu,2015:41).

1.10.8. Yükseltme Eğitimi

İşletme bünyesinde verilen eğitimler işletme açısından olduğu kadar çalışanın motivasyonunu artırmada da oldukça önemlidir. Verilen eğitimlerle çalışanlar eksik yönlerini tamamlayarak niteliklerini geliştirebilme imkânı bulmaktadırlar (Yavuz,2017:49; Çalık,1988:56). Çalışanların aldıkları eğitimler sonucunda işlerini başarılı bir şekilde yapması işletme içinde yükselmelerine zemin hazırlamaktadır. İşletmeler yükselmesine uygun gördükleri başarılı çalışanlara yükseltme eğitimleri vererek bu çalışanların gelecekleri konumda daha başarılı işler yapmalarını istemektedir. Ancak çalışanın yükselmeye istekli olması da gerekmektedir.

Yükseltme eğitimi ile yöneticiliğe hazırlanan çalışan, belirlenen süre sonunda geleceği konumun yeteneklerini taşımalı ve başarılı bir şekilde eğitimini tamamlamalıdır. Eğitim sonunda çalışanlara belge veya sertifika verilerek hizmet içi eğitimin etkinliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Yükseltme eğitimleri diğer hizmet içi eğitim türlerine göre çalışan motivasyonunu en çok artıran eğitim türü olarak bilinmektedir (Bayar,2019:61).

Aynı zamanda bu sistem ile yükselmede fırsat eşitliği yaratılarak bütün çalışanların yükselmek için daha verimli çalışmasına olanak tanınmaktadır (Doğan,2010:29).

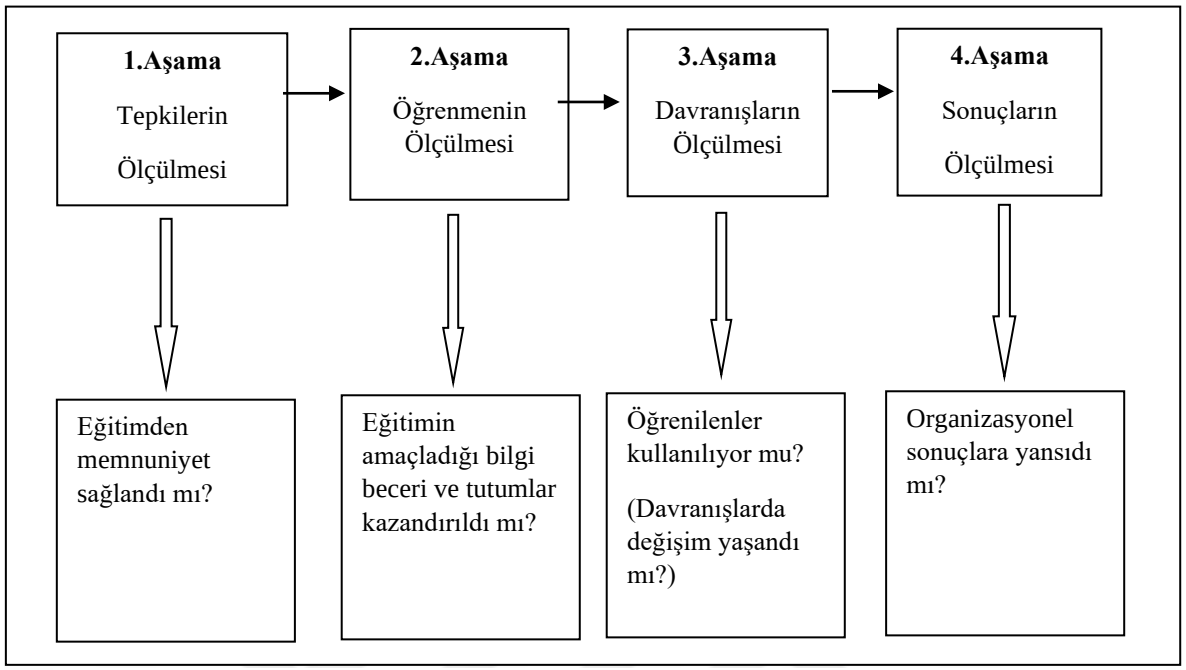
1.11. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitimde değerlendirme, verilen eğitimlerin başarısını ölçmek açısından oldukça önem taşımaktadır (Altınışık,1996:336). Yetiştirilen çalışanların başarıları, kazanmış oldukları nitelikler, eğitimlerin amaçlara ulaşma derecesini belirleme, gelişimlerini, davranış değişikliklerini inceleme ve eğitim planında değişiklik yapılıp yapılmaması gibi hususlar hizmet içi değerlendirmenin ilgilendiği konular arasındadır (Taymaz,1981:268-269).

Değerlendirme her işletmenin yapması gereken bir süreçtir. Değerlendirme yapılırken temel amaç gelişime zemin hazırlamaktır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2008:22). Eğitimin değerlendirilmesi temel anlamda, daha önceden belirlenmiş olan eğitimden beklenilen amaçlara, eğitim alan çalışanların bu amaçlara ne ölçüde ulaşabildiklerini görmeye yarayan sürekli bir süreçtir (Akhun,1977:2). Eğitimler işletmeler açısından bir yatırım olarak görülmektedir (Deniz,1995:18). Bu yüzden işletmeler eğitim sonlarında değerlendirme yapmak durumundadır.

Hizmet içi eğitim programları değerlendirilirken bir değişkenin seviyesinin tespiti olarak tanımlanan ölçme yöntemleri kullanılmalıdır (Love,1981:372). Ölçme yöntemleriyle elde edilen verilerin değerlendirilmesi belirli standartlar çerçevesinde yapılmalıdır, aksi takdirde başarılı bir değerlendirmeden söz edilemez. Yapılan değerlendirmeler de aynı şekilde iyi hazırlanmış ölçme yöntemleriyle yapılmadıkça gerçeklikten uzaklaşılmaktadır (Johnson vd.,2009:695). Ölçme ve değerlendirme birbirinden ayrılmaz parçalardır. Eğitim başlamadan önceki çalışanın başarısı ile eğitimden sonra göstereceği başarının karşılaştırılması sonucu yapılan değerlendirmeler daha doğru sonuçlar vermektedir (Tuna,2015:55). Eğitim etkinliği ölçülürken birçok model kullanılmaktadır. Bu modeller arasında en çok kullanılan model Kirkpatrick Modelidir (Bates,2004:341).

Donald L. Kirkpatrick tarafından 1959 yılında geliştirilen Kirkpatrick Modeli tepkilerin, öğrenmenin, davranışların ve sonuçların ölçülmesi olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Bu model çok geniş kitlelere ulaşmış olup günümüzde de kullanılan bir modeldir (Aluko ve Shonubi,2014:643). Modeldeki her bir aşama bir sonraki aşamayı etkilemektedir (Eviren,2018:58).



Şekil 1.1. Kirkpatrick Modelinde Değerlendirme Seviyeleri

Kaynak: Bucak,2011:138.

A. Tepkilerin Ölçülmesi

Eğitime katılan çalışanlara, eğitim hakkında ne düşündükleri sorularak çalışanların duyguları ölçülmeye çalışılır. Burada asıl öğrenilmek istenen çalışanların verilen eğitim hakkındaki düşünceleri, eğitimin verildiği mekan, eğitmenin davranışları ve kullanılan materyallerden ne kadar memnun olduklarıdır (Smitd vd.,2009:267). Çoğu eğitimci eğitimi değerlendirirken tepki formlarını kullanmaktadır (Eroğlu,2006:115).

Tepki ölçülmesi tamamen çalışanların hissiyatı ile ilgili bir ölçme sürecidir. Bu ölçme aşamasının uygulanması eğitimden hemen sonra ya da en geç bir ay sonra değerlendirilmelidir (Rafiq,2015:6). Eğitimin etkili bir şekilde uygulanıp istenilen sonuçların alınması, çalışanların eğitimi beğenmeleri ile ilgilidir (Kaya vd.,2015:92). Çalışanların eğitimi beğenmeleri eğitimin verimli olması ve çalışanların motive olmaları ile ilgilidir.

Eğitilenlerin tepkilerini ölçmek müşteri memnuniyetini ölçmek ile aynıdır. Katılımcıların vermiş olduğu tepkiler programın etkililiği ve geliştirilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu önem de tepkilerin ölçülmesini gerekli kılmaktadır. Öncelikle katılımcıların yorumları programın geliştirilmesi açısından fikirler vermektedir

(Kirkpatrick ve Kirkpatrick,2008:27). Programların ne kadar etkili olduğu bu geri bildirimler sayesinde rahatlıkla öğrenilebilir. Eğitimciler için katılımcı yorumları eğitimcilerin gelecekte oluşturacakları programlar açısından nicel bilgiler sağlayabilmektedir.

B. Öğrenmenin Ölçülmesi

Modelin bu aşamasında eğitimden sonra çalışanların davranışlarındaki değişimler değerlendirilmektedir (Eroğlu,2006:115). Eğitim programlarında eğitmenler katılımcılara bilgi, beceri ve tutumlar hakkında bir şeyler öğretmektedirler. Öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği şu sorulardan birine cevap verilmesiyle belirlenebilir. "Bilgi öğrenildi mi? Becerilerin gelişmesine katkı sağlandı mı? Tutumlar değişti mi?". Bu sorulardan herhangi birine cevap verilmemesi halinde öğrenmenin gerçekleşmediği anlaşılmaktadır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick,2008:43). Öğrenmenin gerçekleşmediği bir durumda davranışlarda da bir değişiklik beklenemez.

Çalışanların öğrenme düzeyleri ölçülürken eğitim öncesinde ve sonrasında test ve sınavlardan faydalanılmaktadır. Yapılan bir araştırmada öğrenmenin değerlendirilmesinde en sık kullanılan yöntemin gözlem olduğu tespit edilmiştir (Bucak,2011:139). Bu aşamada öğrenme ile ilgili durumlar ölçülürken, iş performansı ölçülememektedir. Kirkpatrick Modelinin bu aşaması üç aylık bir eğitim sürecinden sonra ölçüldüğünde doğru sonuçları vermektedir (Rafiq,2015:6).

C. Davranışların Ölçülmesi

Davranışların ölçülmesi aşaması, eğitim aldıktan sonra çalışanların kazanmış oldukları bilgi, beceri ve tutumların davranışlar üzerinde ne kadar etkili olduğunu öğrenmeyi kapsamaktadır. Davranışların ölçümü eğitimden üç hafta sonra başlayıp zaman zaman tekrarlanmaktadır. Eğitimden önce performans değerlendirilmesinin yapılması eğitim sonrası yapılacak olan davranış ölçümünde oldukça faydalı olmaktadır (Eviren,2018:74).

Davranış değişimleri tespit edilirken kullanılan bazı yöntemler mevcuttur. Bunlardan ilki eğitim sonrasında benzer olan bir başka işin gerçekleştirilmesi istenerek çalışanın değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. Katılımcıların performanslarıyla benzer özelliklere sahip çalışanların performansı karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılmaktadır (Kaya vd., 2015:93; Smitd vd.,2009:267).

Davranışların ölçülmesi aşaması diğer iki aşamaya göre daha zordur. Bu aşamada değerlendirme yapılırken izlenilmesi gereken bazı yollar vardır. Öncelikle bir kontrol grubunun oluşturulması gerekmektedir. Davranış değişikliğinin gerçekleşmesi için çalışana zaman tanınmalıdır. Eğitim programlarından önce ve sonra değerlendirilme yapılmalıdır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2008:53). Değerlendirmeler kısa aralıklarla tekrar edilmelidir. Eğitim maliyetleri ve eğitimden alınan faydalar göz önünde bulundurulmalıdır.

D. Sonuçların Ölçülmesi

Sonuçların değerlendirilmesi aşaması modelde en önemli ve en zorlu aşama olarak kabul edilmektedir. Sonucu etkileyen birçok faktörün bulunması ve bu aşamanın güvenilirliği için diğer aşamaların da doğru bir şekilde değerlendirilmesinin gerekliliği bu aşamanın ölçülmesini zorlaştırmaktadır (Eroğlu,2006:116). Eğitimden organizasyonel düzeyde ne gibi sonuçların alındığı bu aşamada netleşmektedir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick,2008:63). Eğitimin işletmenin amaçlarına etkisinin analiz edilmesi olarak bilinen bu aşamada sonuçların işletme verimliğine ne kadar etki ettiğinin ölçülmesi hedeflenmektedir (Eviren,2018:79). Değerlendirme yapılırken işletme içinde bulunan göstergelerin çoğunun kullanılması gerekmektedir.

Modelde birinci ve ikinci aşamalarda tepki ve öğrenmenin ölçülmesi amaçlanırken, üçüncü ve dördüncü aşamalarda çalışanların davranışları ve eğitimlerin çalışanlara ve işletmeye katkıları ölçülmeye çalışılmaktadır (Kaya vd.,2015:94-95). Son iki aşamanın değerlendirilmesi uzun zaman ve detaylı bir analiz gerektirdiği için birçok işletme tarafından tercih edilmemektedir (Praslova,2010:219-220). Ancak eğitimlerin etkinliğinin doğru ölçülmesi için bütün aşamaların uygulanması şarttır.

1.12. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Hizmet içi eğitimlerin yararları olduğu kadar dikkat edilmesi gereken bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Hizmet içi eğitimler işletmeler tarafından çalışanın verimliliğini artırmak için yapılmaktadır. Ancak işletme içinde hizmet içi eğitim yoluyla çözülemeyen sorunlarla karşılaşılabilir. Bu yüzden bütün sorunları hizmet içi eğitimle çözmek yanlış bir düşünce olmaktadır (Bucak,2011:44). Hizmet içi eğitimler ihtiyaç duyulduğunda ve belirli amaçlar için yapılmalıdır.

Bunun dışında amacı olmadan yapılan eğitimler işletmeye yarar sağlamamaktadır. Amacı belirlenmeden yapılan eğitimlerin değerlendirmesi yapılırken objektif

olunamadığından dolayı eğitimin verimli olup olmadığı da anlaşılamamaktadır (Serbest,2009:10).

Hizmet içi eğitimlerin işletme amaçlarına uygun olarak yapılmasını sağlamak, amaçların hayal ürünü olmasını önlemek, gerçekleşebilirlik ilkesi doğrultusunda hareket etmek için sınırlılıkları bilmekte fayda vardır (Şenviren,2014:22). Bu sınırlılıklar aşağıdaki şekildeki gibi sıralanabilir:

- Verilen eğitimlerin işletmenin aksaklıklarını gidermediği, işletme yapısında var olan sorunların eğitim yoluyla kazanılan bilgi ve becerilerin uygulanmasına engel olduğu bilinmektedir (Şener,2019:29). Bu durum öğrenme sürecini olumsuz etkilemektedir.
- Çalışanların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmadığı bir eğitim olumlu sonuçlar vermemektedir. Çalışanlar eğitimden yüksek fayda elde etmelidirler (Erzurum,2007:61).
- Çalışanların eğitime kendi istekleri ile katılmaları gerekmektedir. Yani çalışanlar eğitimden verim alabileceklerine inanarak katılım sağlamalıdırlar (Serbest,2009:10).
- Hizmet içi eğitimler öğrenme ortamı yaratmaktadır. Eğitim sadece bir alan veya konum ile sınırlıysa iletişim ve iş birliği sağlamadığından istenilen fayda elde edilemez (Sevinç,2009:9).
- Hizmet içi eğitimlerde görevi öğretebilecek nitelikte çalışanların görevlendirilmemesi başarısız bir eğitime neden olmaktadır (Balyiyen,2010:20).
- Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken çalışanın bilgi, eğitim seviyesi, nitelikleri ve yaşı göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitimler kademeli olarak zorlaştırılmalıdır. Bunun dışında verilen eğitimlerin başarılı olma olasılığı düşüktür (Şahinoğlu,2009:46).
- Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmemesi halinde yararlılık derecesinden söz edilemez (Tuna,2015:39).

1.13. Bazı Ülkelerde ve Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim

Uluslararası arenada farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin hizmet içi eğitime verdikleri önem, bulundukları ülkenin sosyal, kültürel yapısı, ekonomik durumu ve işletme işleyişine göre farklılıklar göstermektedir (Bucak,2011:153). Bazı gelişmiş ülkelerde, işletmelerin eğitime bütçe ayırıp planlı olarak hareket etmeleri zorunlu

kılınmıştır (İnce vd.,2019:2144). Almanya, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Japonya eğitime önem vererek ciddi yatırımlar yapan gelişmiş ülkeler olarak bilinmektedir (Kılıç ve Alkan,2018:30).

A. Almanya'da Hizmet İçi Eğitim

Almanya'da hizmet içi eğitimler, bölgesel olarak düzenlenerek Federal Mesleki Eğitim Enstitüsü tarafından önerilmektedir (BIBB,2020:a.g.i.s.). Eğitimlerin içerikleri bölgesel yönetimler ve sendikalar tarafından hazırlanmaktadır. Almanya'da var olan gelişmiş ekonominin temelinde kamu ve özel işletmelerde çalışmakta olan insan kaynağının eğitimine yapılan yatırımlar bulunmaktadır (Blasche vd.,2017:4). 1960'lı yıllarda Almanya hükümeti çalışıp çalışmama durumuna bakmaksızın yetişkin bireylerin tümüne iki yıllık tam zamanlı eğitimi bir hak olarak sunmuştur (Bucak,2011:154). Alman halkının eğitimi ulusal refahı artırmada çok önemli bir araç olarak görmesi hizmet içi eğitimlere de yansımaktadır (Roth,2018:75). Almanya'da anlaşmaların çoğunda şirket içi sürekli eğitimlerin işletmeler tarafından finanse edildiği, kişisel sürekli eğitimin ise çalışanlar tarafından karşılandığı görülmektedir (Doğan,2020:29; Iller ve Moraal,2013:6).

B. Japonya'da Hizmet İçi Eğitim

Japonya, ekonomiyi güçlendirmek için en büyük yatırımları insan gücüne yapmıştır (Öztürk ve Sancak,2007:774). Japonya'da verimliliği sağlamak amacıyla çalışanlarla ilgili eğitim politikaları büyük işletmeler tarafından karşılanmaktadır (Yaman ve Aydemir,2019:53). Japonya'da toplam kalite etkinliklerine yön veren ''Kaizen'' kelimesi, sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. Bu kavram Japonya'da eğitime de yansıyarak işletmelerin eğitime verdiği önemi artırmıştır (Iwao,2017:271-272; Yazıcı ve Gündüz,2011:11).

İşletme bünyesinde çalışan kişiler yenilik karşısında direnmeyerek, yeniliğin işletmenin rekabet gücünü artırdığına inanarak hareket etmişlerdir (Lange ve Maguire,1998:142). Japonya'da verilen eğitimlerin temel amacı çalışanların sürekli olarak yeniliklere hazır olması, niteliklerin geliştirilmesi ve işletme içinde çalışma arkadaşlarının birbirleriyle uyum içinde çalışması olarak özetlenebilmektedir (Chiarini vd.,2018:5). Hizmet içi eğitimde yapılacak yeni çalışmalar özel sektörde bulunan işletmelerin kabul etmesi ile diğer kuruluşlara uygulanabilmektedir.

C. Amerika Birleşik Devletleri'nde Hizmet İçi Eğitim

18.yüzyılda köylerden kentlere doğru göçlerin başlaması kentlerde nüfus artışına zemin hazırlarken, endüstrilerin de gelişmesi ile mesleki eğitime verilen önem artmıştır (Baş,2013:65). ABD, İkinci Dünya Savaşının sona ermesiyle yüksek mevkilere getirtilebilecek yönetici sorunu yaşanmıştır (Divine,1955:266). 1953 yılında kurulan ikinci Hoover Komisyonu üst düzey yöneticilerin nasıl yetiştirileceği ve bu tür pozisyonların siyasi etkilerden nasıl korunabileceği hakkındaki sorunları ele alarak bazı öneriler getirmiştir (Önder,1995:138). ABD'de Devlet Personel Dairesi (Civil Service Commission) bu önerileri göz önünde bulundurarak kurumlara destek olma amacıyla bir takım eğitim faaliyetleri düzenlenmesine yardımcı olmuştur (Türkoğlu vd.,2015:55). Ayrıca özel olarak kurulmuş olan sevk ve idare şirketleri ücret karşılığında yönetici yetiştirmek maksadıyla özel eğitim programları düzenlemiştir.

ABD endüstrisinde uzun yıllardır, iyi eğitim almış, nitelikli çalışanların işletmeler açısından önemli bir faktör olduğu bilinmektedir (Aykaç,2018:183). Bu iyi eğitim almış nitelikli çalışanlar işletmenin verimliliğini artırmada büyük bir etken olarak görülmektedir (Albayrak,2016:50). 80'li yıllarda yapılan bir araştırmada ABD'de çalışanların diğer ülke çalışanlarına göre daha az verimli olduğu ve eğitime daha fazla ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmıştır (Pehlivan,1997:116). ABD, çalışanların diğer ülke çalışanları ile rekabet edebilmeleri amacıyla büyük eğitim girişimleri düzenlemiştir (Öztürk ve Sancak,2007:775). ABD'deki kuruluşlar 2014-2015 yıllarında çalışanların öğrenimi ve gelişimi için 161.8 milyar harcamışlardır (Noe,2017:41).

D. Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim

Türkiye'de özel sektörün gelişmesi ve nitelikli çalışana olan ihtiyacın artması 1960'lı yıllarda hizmet içi eğitime önem verilmesine neden olmuştur (Pehlivan,1997:117). Türkiye'de hizmet içi eğitimlerin yaygınlaşarak etkin bir şekilde kullanılması 657 sayılı Devlet Memurlar Kanunu'nun çıkarılması ile olmuştur (Avcı,2018:30). Ancak, kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet içi eğitimleri sadece yasal bir zorunluluk olduğu için uygulaması, hizmet içi eğitimlerin iş verimliliğini artırmasını engellemiştir (Öztürk ve Sancak,2007:780-781).

Türkiye'de 80'li yıllara kadar gerçekleştirilmiş hizmet içi eğitimlerin yapısı ve içeriği ile ilgili yazılı kaynaklara rastlanılmamaktadır (Tüfekci,2017:24-25). Hizmet içi

eğitime yönelik akademik çalışmalar ilk olarak 80'li yıllarda görülmüştür. Yapılan araştırmalar, hizmet içi eğitimlerin etkin ve yararlı bir şekilde yürütülmesi için tavsiyeler barındırmaktadır (Günel ve Tanrıverdi,2014:83-84).

Türkiye'de hizmet içi eğitimlerde temel amaç, çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesini sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmaktır (Abazaoğlu vd.,2016:146). Bununla birlikte hizmet içi eğitim faaliyetleriyle çalışanlara; mesleki nitelikler kazandırılması, çalışanın toplumsal ve ekonomik anlamda bilinçlendirilmesi, kültür seviyesini yükselterek çevreye uyumlu çalışanlar yetiştirilmesi amaçlanmaktadır (Bucak,2011:155). Bu amaçları sağlamak isteyen işletmelerin eğitimlere ayrılan bütçeyi artırması gerekmektedir.

Son dönemlerde teknolojik anlamda yaşanan değişimler çalışanlara yeni teknolojiler ile değişen bilgilerin öğretilmesini zorunlu kılmış ve işletmelerin hizmet içi eğitimlere daha çok önem vermesine neden olmuştur (Soğancıoğlu,2020:4). Ancak Türkiye'de bulunan işletmelerin büyük bir bölümünde eğitimci ve eğitim yerleri bulunmamaktadır. İşletmeler satışlarda veya karlılıkta düşme yaşanması ile eğitime ayırmış oldukları bütçeyi azaltmaktadır (Durukan,2010:28).

1.14. Hizmet İçi Eğitim ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Çeşitli sektörlerde hizmet içi eğitimler ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların hizmet içi eğitimin gerekli olduğu, neleri etkilediği ve yapılan eğitimler sonucu çalışanların fikirlerinin neler olduğu üzerine yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Örneğin Atlıoğlu ve Elgin (1993), hizmet içi eğitimi inceledikleri çalışma sonucunda, hizmet içi eğitimin gerçekleştirilebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için, mesai saatleri dışında ve tatil günlerinde yapılmasını, aynı zamanda işletmelerin eğitim faaliyetlerini karşılayabilmeleri için yeterli ödeneğin ayrılmasını önermektedir.

Budak ve Demirel (2003), öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla yürüttükleri çalışmada öğretmenlerin büyük çoğunluğunun hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları sonucuna varmışlardır. Aynı zamanda hizmet öncesi eğitim ile hizmet içi eğitimin birbirini tamamlayıcı nitelikte olmadığını, hizmet öncesi eğitimin yetersizliklerinden kaynaklı hizmet içi eğitime önem verilmesi gerektiğini tespit etmişlerdir.

Selimoğlu ve Yılmaz (2009), hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirdikleri araştırmada; hizmet içi eğitimin çalışanın işe uyumunu, bağlılık duygusunu ve kendine olan güveni artırarak öğrenme süresini kısalttığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda hizmet içi eğitimlerin çalışanların motivasyonunu yükselttiğini ve buna bağlı olarak işletmelerin verimliliğini artırarak rekabet avantajı elde edilmesini sağladığını ortaya koymuşlardır.

Şahin ve Güçlü (2010), Ülker Şirketler Topluluğunun hizmet içi eğitim sürecini ve uygulamalarını inceledikleri çalışmada; oryantasyon eğitiminin Ülker Şirketler Topluluğunda diğer hizmet içi eğitim programlarına göre öncelikli olduğu sonucuna varmışlardır.

Chou (2010), hizmet içi eğitim programının öğretmenlerle iş birliği yapılarak planlanmasının ne gibi faydalar sağlayabileceği konusunda araştırma yaparak, hizmet içi eğitim programlarının öğretmenlerin teorilerini uygulamaya koyma konusunda özgün fikirler kazanmaya yardımcı olabileceğini belirtmiştir.

Zengin (2013), Türkiye'de belediye personel ve yöneticilerinin hizmet içi eğitim sorununa değindikleri çalışmada; Türkiye'de belediyelere yönelik verilen hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğunu ve bu eğitimlere gereken önemin verilmediğini tespit etmişlerdir.

Yılmaz ve Esen (2014), Millî Eğitim Bakanlığının yapmış olduğu hizmet içi eğitimleri temel alan çalışmalarında, hizmet içi eğitimlerin planlanmadan önce öğretmenlerin analiz edilmesinin, eğitim alanlarının koşullarının iyileştirilmesinin, eğitmenlerin dikkatle seçilmesinin, eğitimlerin öğretmenlerin boş günlerine göre ayarlanmasının gerektiğini önermişlerdir.

Kalkancı (2016), Adana Büyükşehir Belediyesinde yapmış olduğu kamu personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını ve iş doyum düzeylerini araştırdığı çalışmada, çalışanların büyük bir bölümünün hizmet içi eğitim programlarına katılım sağladığını, programları yeterli bulduklarını ama geliştirilmesi gereken yönlerinin olabileceği görüşünde olduklarını ortaya koymuştur. Çalışanların iş doyumları ile hizmet içi eğitim programları arasında da doğrudan bir ilişkinin olmadığını vurgulamıştır.

Yavuz (2017), insan kaynakları yönetiminde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iş motivasyonuna etkisi konulu çalışmasında; hizmet içi eğitim faaliyetleri ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde ilişkilerin olduğunu ileri sürmüştür.

Mahmutoğulları ve Perçin (2018), hizmet içi eğitim algısının öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada; öğrenme motivasyonun hizmet içi eğitim algısına bağlı bulunduğunu ve hizmet içi eğitim algılarının öğrenilen bilgilerin iş hayatına aktarılmasında etkili olduğunu dile getirmiştir.

Doğançay (2018), hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmasında; hizmet içi eğitimin önemli olduğunu ve iş tatmini açısından demografik özelliklerde farklılık göstermeksizin, çalışan üzerinde etkiler bıraktığını ve hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Soydan ve Ünal (2019), Gümrük ve Ticaret Bakanlığında aday gümrük muhafaza ve muayene memurlarına yönelik gerçekleştirilen hizmet içi eğitim çalışmalarını değerlendirerek, eğitim alan adayların eğitimden memnun oldukları, derslerin içerik ve süre açısından yetersiz olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Arıkboğa (2020), belediyelerde hizmet içi eğitim ve bunda belediye birliklerinin rolü konulu çalışmasında; Marmara Belediyeler Birliğinin ve Türkiye Belediyeler Birliğinin hizmet içi eğitim konusunda önemli misyon üstlendiklerini gözlemlemiştir. Birliklerin belirledikleri stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda çok çeşitli eğitim başlıkları ile üyelerine hizmet içi eğitim sunmaya yönelik yıllık eğitim planları düzenlediklerini belirten Arıkboğa (2020), eğitimlerin değerlendirilmesinde birliklerin eğitim sonrası memnuniyet anketlerinden yararlandığını, istek ve ihtiyaçların doğru bir şekilde belirlenmesinin hizmet içi eğitimlerden alınan verimin artırılmasına önemli katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir.

Soğancıoğlu (2020), işletmelerde hizmet içi eğitim uygulamalarının performansa ve işletme içinde kariyere olan etkisini banka çalışanları üzerinde inceleyerek; hizmet içi eğitimin performans ve kurum içi kariyer üzerinde etkisinin olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hizmet içi eğitimin çalışanların olumsuzlukları çabuk fark etmelerine, şubedeki performansın yükselmesine, teknik ve yönetim konusunda performansların artmasına neden olduğunu vurgulamıştır.

BÖLÜM II

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Bu bölümde, tükenmişlik kavramı, tükenmişlik sendromu modelleri, tükenmişlik sendromuna etki eden bireysel ve örgütsel faktörler, tükenmişlik sendromunun birey, çalışma hayatı ve aile hayatına etkileri ve tükenmişlik sendromu ile mücadele yöntemleri incelenerek tükenmişlik sendromu genel olarak açıklanmıştır. Son olarak da tükenmişlik sendromu ile ilgili yapılan çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, özellikle son yıllarda sıklıkla karşılaşılan bir kavram haline gelmiştir. Kavram ilk olarak New York'ta psikiyatrist olarak görev yapan psikanalist Herbert J. Freudenberg tarafından 1974 yılında yayınlanan ''Staff Burn-Out (Personel Tükenmişliği)'' makalesi ile alanyazına kazandırılmıştır (Botero ve Romero,2011:428-429). Tükenmişlik, insanlar ile doğrudan temas halinde bulunulması gereken mesleklerin bir sendromu olarak kabul edilmiş olsa da Maslach ve bazı araştırmacılar, doğrudan temas gerektirmeyen mesleklerde de bu sendromun ortaya çıkma ihtimalinin olduğunu ifade etmişlerdir (Kılınçarslan ve Küçükseleymanoğlu,2019:619).

Tükenmişlik kavramının sosyal bir problem olarak görülmesi, araştırmacıların da konuya ilgi duymasıyla önemini artıran bir kavram olmuştur (Yıldırım ve İçerli,2010:124). Tükenmişlik kavramının önemli olmasının sebebi, kavramın alanyazına kazandırılmadan önce uygulayıcılar ve sosyal eleştirmenler tarafından bir sorun olarak gözlemlenmiş olmasıdır (Öz ve Çeviren,2017:42).

Tükenmişliğin bireyde oluşturmuş olduğu etkiler stresin oluşturduğu etkiler ile benzerlik göstermektedir. Tükenmişliği stresten ayıran en önemli özellik, tükenmişliğin çalışanların sosyal ilişkilerde yaşamış oldukları sorunlar ile de ortaya çıkabiliyor olmasıdır (Alga,2016:131).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili olarak farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin Herbert J. Freudenberg (1974:159) tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklara aşırı talepte bulunulması sonucunda başarısızlık yaşanması olarak tanımlamıştır. Glicken ve Janka (1982:67)'ye göre tükenmişlik; iş ile ilgili çeşitli faktörlere bağlı olarak, ortaya çıkabilen ve işin artık anlamlı olmadığını düşündüren, iş memnuniyetsizliği veya stresten farklı olarak varoluşsal kriz yaşanmasına neden olan bir durumdur. Pines ve Aronson (1981:305)

tükenmişliği çalışma hayatında ve buna bağlı olarak sosyal hayatta yaşanılan birtakım olayların bireyi fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak etkileme hali olarak açıklamışlardır. Maslach ve Jackson (1981:99) ise insanlar ile yoğun zaman geçirilen mesleklerde, genellikle çalışanların biribirleriyle olan etkileşiminin müşterinin psikolojik ve sosyal sorunları etrafında yoğunlaştığını vurgulamaktadırlar. Bu gibi durumlar çalışanda öfke, utanç, korku veya umutsuzluk duygularını ortaya çıkarabilmektedir. Sorunların çözülmemesi, hayal kırıklığı yaratarak bireyin tükenmişlik yaşama riskini artırmaktadır.

Tükenmişlik ile çalışma hayatı yakından ilişkilidir (Barbosa vd.,2015:116). Çalışanların, fazla iş yüküne maruz kalması, düşük ücretle çalıştırılması ve stresli çalışma ortamı kontrol altına alınmaz ve bunlara çözüm üretilmezse psikolojik ve fiziksel olarak tükenme yaşanabilmektedir.

Tükenmişlik sendromu, yönetilmemiş stresin yaratmış olduğu bir yılgınlık veya yorgunluk hali olarak bilinmektedir (Ertuğrul,2018:74). Tükenmişlik sendromuna maruz kalmış çalışanda, işe gitmeme, çalışma arkadaşlarına yabancılaşma, umursamama gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Saiiari vd.,2011:1786). Aynı zamanda tükenmişlik sendromuna yakalanan başarılı bir çalışanın verimliliğinde düşüş yaşaması ilerleyen zamanlarda istifa etmesine neden olarak işletmenin iyi bir çalışanını kaybetmesiyle sonuçlanabilmektedir.

2.2. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Tükenmişlik sendromu çeşitli belirtiler sayesinde fark edilebilen bir durumdur. Ancak, belirtilerin ortaya çıkması zaman alabilmektedir (Yalçın,2018:217). Birey yaptığı iş ile ilgili tatminsizlik yaşamakta, ancak bireyin yaşamakta olduğu duygu karmaşası ve belirtilerin net olmaması bireyin bu durumu anlamlandıramamasına neden olmaktadır (Ulrichova,2012:503). Belirtilerin geç fark edilmesi, hastalığın seyrini kötü yönde etkileyerek bireyin yaşam kalitesini düşürmektedir.

Tükenmişlik sendromu genellikle zayıf yönlerini göstermeyen, çalışma hayatında başarılı olan, sistemli olarak çalışan ve sürekli potansiyelinin üstünde işler yapan bireylerde görülmektedir (Özeç,2019:11). Bireyin yanlış giden durumları kabul etmemesiyle tükenmişliğin etkisi artmaktadır (Tümkaya,1999:26). Bu durum sürekli ümitsizlik ve olumsuzluk yaratarak enerji kaybına sebebiyet vermektedir.

Tükenmişlik sendromuna yakalanmış bireylerin, farklı davranışlar sergilediği gözlemlenmektedir (Temelli ve Şendurur,2018:382). Bireyler incelendiğinde, bireylerin öfkeli, sürekli olarak eleştiren, mutsuz ve çevresindeki bireyleri kendisinden uzaklaştıran davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Karagöz,2019:9-10). Bireylerin tükenmişlik durumunda, sorunlarla başa çıkma yeteneklerinin azaldığı, kişisel yaşamlarında bozulmaların olduğu, iş yeri performanslarının düştüğü tespit edilmiştir (Maslach ve Leiter,1997:19).

2.2.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik, başlangıçta belirtilerini fiziksel olarak göstermektedir (Becet,2019:9). Halsizlik, baş ağrıları ve uyku problemleri gibi hafif belirtilerin ortaya çıkması bireyin güçsüzleşmesine neden olarak diğer hastalıklara yakalanma olasılığını artırmaktadır (Muzika,2019:5-6). Belirtilerin görmezden gelinmesi ve önlem alınmaması, bireyde daha ciddi rahatsızlıkların oluşmasını tetiklemekte ve iyileşme sürecini olumsuz etkileyebilmektedir (Sıvakcı,2019:8).

Tükenmişlik yaşamakta olan bireylerde fiziksel olarak şu belirtiler gözlemlenmektedir (Buchenau ve Nelting,2015:45; Maslach ve Leiter,1997:19; Muzika,2019:9):

- Şiddetli baş ağrıları, baş dönmesi ve migren,
- Kalp çarpıntısı, göğüste sıkışma ve nefes darlığı,
- Uykuya dalma zorluğu, kâbus görme, aşırı uyuma,
- Yüksek veya düşük tansiyon,
- Kas krampları ve bel ağrıları,
- Kontrolsüz kilo kaybetme veya kilo alma,
- Bağışıklık sisteminin zayıflaması,
- Mide rahatsızlıkları (reflü, ülser vd.),
- Kronik yorgunluk.

Bireyin yaşamakta olduğu fiziksel belirtilerin davranışlarına yansıması bulunduğu ortamlarda problem yaşaması ile sonuçlanmaktadır (Başar,2019:18). Bireyin davranışlarında meydana gelen değişiklikler aile bireyleri ve çalışma arkadaşlarıyla huzursuzluk yaşamasına da sebebiyet vermektedir.

2.2.2. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler başkaları tarafından rahatlıkla gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir (Ardıç ve Polatcı,2009:31). Tükenmişliği yaşayan bireyler, bazı belirtilerin farkında olsalar bile belirtilerin net olmayışından dolayı bunu önemsemek istememektedirler (Savran,2007:111). Bunun sonucunda iş yerinden soğuma, yalnız kalma isteğinin artması ve tahammülsüzlük gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Tükenmişlik yaşayan bireylerde davranışsal olarak şu belirtiler görülmektedir (Becet,2019:9; Konak,2019:26; Pines ve Aronson,1981:305-306; Sıvakcı,2019:9):

- İşe gitme isteğinin azalması veya geç gitme,
- Takdir edilmediğini düşünerek alınganlık gösterme veya ani sinirlenme,
- İşletmeye karşı ilgisiz olma,
- Başarısızlık hissi ve sıklaşan ağlama krizleri,
- İşi yavaşlatma ve hırsızlığa yeltenme,
- Müşteriye karşı olumsuz davranışlar,
- Çalışma arkadaşlarına kötü davranma ve üstten bakma,
- Daha çok yardıma ihtiyaç duyma ve karar vermede güçlük.

Bu gibi belirtiler nedeniyle bireyler, görev almış olduğu işlerde başarılı olamayarak sürekli iş değiştirmek istemektedirler (Ardıç ve Polatcı,2009:31). Bu da bireylerin hayattan zevk alamamasına ve aile içinde şiddetli geçimsizlik yaşamasına sebep olmaktadır. Stresle başa çıkmak için farklı şeyler yapmak isteyen bireyler, sağlığı tehdit edecek derecede kahve, çay, alkol, sigara ve uyuşturucu kullanımını artırmaktadırlar (Maslach ve Leiter,1997:19). Bu gelişmeler bireylerin sağlığını kötü etkilemekte ve işteki performanslarını da düşürmektedir.

2.2.3. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan bireylerde psikolojik belirtiler diğer belirtilere göre daha zor fark edilmektedir (Schutte vd.,2000:53). Psikolojik hastalıkların ortaya çıkmasına zemin hazırlayan tükenmişlik, bireylerin yaşamakta olduğu psikolojik rahatsızlıkların da kronikleşmesine neden olabilmektedir (Şeker,2019:27-28). Bireylerde oluşan stres belirli bir düzeye kadar hırs duygusunu ön plana çıkartmaktayken, belirli düzeyden sonra psikolojik rahatsızlığa dönüşmektedir (Moç,2018:66).

Tükenmişlik, bireylerde psikolojik olarak; korku ve umutsuzluk hissi, huzursuzluk, kronik sinirlilik hali, rol çatışması, çaresizlik, hayal kırıklığı, çevreye karşı aşırı duyarsızlık, iş doyumsuzluğu, yabancılaşma, konsantrasyon güçlüğü, endişe, depresyon, aile içi sorunlar ve uyku problemi gibi belirtiler ortaya çıkarmaktadır (Karagöz,2019:10; Maslach ve Jackson,1981:99; Özeç,2019:11).

Tükenmişlik durumu yaşayan bireylerde psikolojik olarak ortaya çıkan rahatsızlıklar bireylerin aile ve iş hayatını kötü etkilemekte, sorunlarla başa çıkmasını zorlaştırmakta ve sürekli olarak hayal kırıklığı yaşamalarına sebep olmaktadır (Girgin,2016:52; Maslach ve Leiter,1997:27).

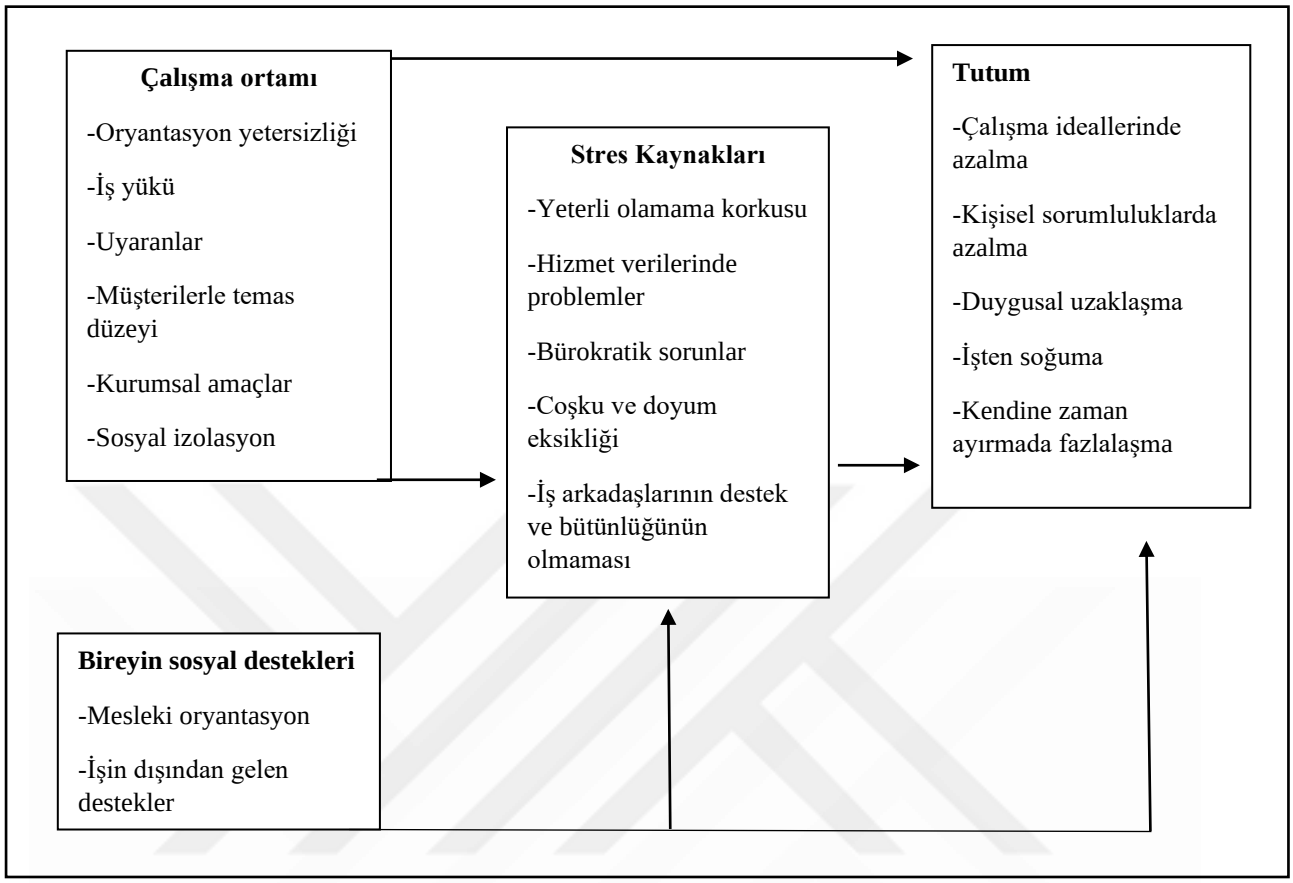
2.3. Tükenmişlik Sendromu Modelleri

Tükenmişlik sendromu ile ilgili birçok farklı model geliştirilmiştir. Ancak bu modeller arasından yaygın olarak kullanılan modeller; Cherniss Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli ve Maslach Tükenmişlik Modeli'dir (Karagöz,2019:4).

2.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss, tükenmişliği zaman içinde ortaya çıkan bir süreç olarak görüp kapsamlı bir model sunmuştur (Burke, vd., 1984:165). Modeli oluştururken iki yıl boyunca insanlara hizmet veren kurumlarda çalışan 28 uzmanı gözlemlemiştir. Gözlemlerinde tükenmişlik yaşayan bireylerde, iş hedeflerini ve kişisel sorumluluklarını azaltma, idealist bir yaşamdan uzaklaşma, işe yabancılaşma, kişisel çıkarlarda artış gibi olumsuz durumların ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır (Burke ve Greenglass,1995:1357). Cherniss Tükenmişlik Modeli, tükenmişlik ile başa çıkmada kullanılan yöntemlerin yetersiz kalması sonucunda ortaya çıkan bir modeldir (Kalkızoğlu,2018:29). Bu model tükenmişliği ortaya çıkaran nedenlerin yanında tükenmişlik ile mücadele stratejilerini de incelemektedir.

Model, örgütsel ve kültürel faktörlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Sıvakcı,2019:16). Aynı zamanda çalışma hayatında yaşanan rol belirsizliği ve rol yapısının tükenmişlik ile doğrudan ilişkili olduğunu da belirtmiştir. Cherniss, geliştirmiş olduğu tükenmişlik modelini on yıllık izleme çalışması yaparak genişletmiştir (Çam,1998:84).



Şekil 2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli Süreci

Kaynak: Burke ve Greenglass,1995:1358.

Şekil 2.1.'de gösterilen Cherniss Tükenmişlik Modeli'ne göre, çalışma ortamı, bireyin sosyal destekleri ve stres kaynakları, bireyin tutumlarının değişmesinde etkili olmaktadır (Burke vd.,1984:178). Bu modele göre, stres yaşamakta olan birey öncelikle strese neden olan durumları ortadan kaldırmak istemektedir. Bunu başaramayan birey, ikinci bir yol olarak egzersiz ve meditasyon gibi stresle başa çıkma yöntemlerini denemektedir (Konakay,2010:92). Bu yöntemin de başarısızlıkla sonuçlanmasından sonra birey son tercih olarak iş ile olan bağlantısını kesmek için çaba sarf etmektedir.

2.3.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky'nin, geliştirmiş oldukları tükenmişlik modeline göre, birey büyük umut ve beklentilerle başlamış olduğu işte yöneticilerini sürekli memnun etmek ve takdir almak için çalışarak hedeflerine ulaşmak istemektedir (Alga,2016:157). Ancak, beklentilerinin karşılanmaması bireylerde hayal kırıklığına neden olabilmektedir

(Leiter,1992:82). Edelwich ve Brodsky'ye göre, insanlar ile iletişim gerektiren mesleklerde iş koşullarına bağlı olarak amaç ve hedeflerin giderek yitirilmesi ile enerjinin azalması tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Hamuloğlu,2019:50). Edelwich ve Brodsky tükenmişliğin, idealistik coşku, durgunlaşma, engellenme ve apati (duygusuzlaşma) olarak birbirini takip eden dört aşamadan oluştuğunu belirtmişlerdir (Şanlı ve Akbaş,2004:4).

A. İdealistik Coşku: Bu aşamada kişinin umut, beklenti ve enerji düzeyi çok yüksek olmaktadır. Bununla birlikte birey gerçekçi olamayacak boyutlara varan mesleki beklentiler içersindedir (Schulz vd.,1995:335). Birey, mesleği için her türlü fedakârlığı yapmaya hazırdır ve her türlü sorunu çözebileceğine inanmaktadır (Şanlı ve Akbaş,2004:5). Bu aşama bireylerin tüm zamanlarını ve enerjilerini iş hayatına adadıkları aşama olarak bilinmektedir (Yaşar,2018:39).

B. Durgunlaşma: Bireyin ilk zamanlarda yaptığı işten, ilerleyen zamanlarda aynı zevki almaması durgunlaşma adı verilen ikinci aşamanın başlamasına neden olmaktadır (Beşyaprak,2012:52). İlk zamanlarda bireyin göstermiş olduğu enerji düzeyi ilerleyen zamanlarda düşmeye başlamaktadır (Bahar,2006:14). Bu durum karşısında bireyin işe olan ilgisi azalmakta ve birey umutsuzluğa kapılmaktadır (Bakker vd.,2004:85). Birey, işe olan ilgisinin azalmasıyla daha fazla para kazanma, eğlence, boş zamanları iyi değerlendirme, arkadaşlara zaman ayırma gibi iş dışındaki kavramlara önem vermeye başlamaktadır.

C. Engellenme: İnsanlara hizmet verip sistemi değiştirme amacıyla iş hayatına başlamış olan birey, çalışma şartlarını, insanları ve sistemi değiştiremeyeceğinin farkına varınca yoğun olarak bir engellenme duygusu ile karşılaşmaktadır (Üngüren vd.,2010:2924). Bu aşamada, sisteme uyum sağlama, sisteme karşı çıkmaya devam etme veya sistemden uzaklaşma gibi üç seçenek arasından tercih yapma durumunda kalınmaktadır (Kalkızoğlu,2018:32).

D. Apati (Duygusuzlaşma): Birey bu aşamada çok yoğun duygusal kopukluk, inançsızlık ve umutsuzluk yaşamaktadır (Kayabaşı,2008:196). Yapmış olduğu işi ekonomik ve sosyal gereksinimlerini karşılamak için sürdürmektedir (Üngüren vd.,2010:2924). Birey yaptığı işten zevk almamakta ve çalışma alanını mutsuzluk yaratan bir alan olarak görmektedir (Kaçmaz,2005:30).

2.3.3. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman oluşturdukları modelde, iş ve sosyal çevrede yaşanan olaylar sonucu ortaya çıkan stres ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Modele göre tükenmişlik, duygusal veya fiziksel tükenme, duyarsızlaşma ve düşük benlik saygısı unsurlarından oluşmaktadır (Garcia ve Calvo,2013:802). Duygusal veya fiziksel tükenme; yorgunluk, halsizlik, duygusal gerginlik, boşluk hissi gibi durumlardan kaynaklanmaktadır. Duyarsızlaşma; kişisel olmayan resmi temaslar, olumsuz tutum ve davranışlar, açık ya da bastırılmış duygular ile ortaya çıkmakta ve iş yerinde çatışmalara yol açmaktadır. Duyarsızlaşma genellikle kapalı çalışma ortamlarında uzun çalışma sürelerinden sonra ortaya çıkan bir unsur olarak bilinmektedir. Düşük benlik hissi; bireyin yaptığı işte yetersiz hissetmesi nedeniyle verimliliğinde yaşamakta olduğu düşüş olarak algılanmaktadır (Polyakova,2014:422). Düşük benlik hissi ile birey psikolojik olarak kötüleşmekte ve mesleğinin taleplerine uyum sağlayamamaktadır.

Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli çevresel olayların kişide stres oluşturma düzeyi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonuçları olmak üzere dört aşamadan meydana gelmektedir.

A. Çevresel Olayların Kişide Stres Oluşturma Düzeyi: Strese hangi olayların yol açtığını gösteren aşamadır. Bu aşama ile stresi oluşturan olayların ölçülerek birbirinden ayırt edilmesi amaçlanmaktadır. Stresin oluşması bireylerin niteliklerinin, işletmenin talep ve isteklerinin karşılanmasında yetersiz kalmasından kaynaklanmaktadır (Konakay,2010:96). Bir başka deyişle stres, bireyin yapmakta olduğu işle arasında uyumsuzluk yaşaması veya çelişkiye düşmesi durumunda oluşmaktadır (Ruback vd.,2018:890).

B. Algılanan Stres Düzeyi: Strese neden olan olayların derecesi, bireylerin algılamasıyla ilintilidir. Bu aşamaya geçiş, bireyin rolü ve organizasyon yapısındaki faktörlere bağlı olduğu kadar bireyin geçmişi ve kişiliği ile de ilgilidir (Kervancı,2013:14).

C. Strese Verilen Tepki: Bu aşamada stresin oluşturmuş olduğu fiziksel, duygusal ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını çevresel değişkenler belirlemektedir (Bahar,2006:17).

D. Strese Verilen Tepkinin Sonuçları: Stresin etkin bir şekilde yaşanması sonucu birey yaptığı işten soğumakta ve bireyin iş verimliliğinde düşüş olabilmektedir

(Yaşar,2018:37). Bu durum bireyde psikolojik veya fiziksel sıkıntıların ortaya çıkmasına sebep olmakta ve stresin kronik bir hal alması tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını artırmaktadır (Çatak, 2013:27).

2.3.4. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, Ericson'un kişilik gelişim kuramı esas alınarak geliştirilmiştir (Çatak,2013:27). Bu model ile bireyin gelişiminin kritik aşamalarında başarı ihtiyaçlarının yönetimi için psikolojik adımlar detaylandırılmaya çalışılmaktadır. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, kimlik- rol karışıklığı, yeterlilik-yetersizlik, verimlilik-durgunluk ve yeniden oluşturma- hayal kırıklığı olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Gürses, 2006:2).

A. Kimlik - Rol Karışıklığı Aşaması: Mesleki gelişim ile ilgili konular aktif olarak ortaöğretimin son yıllarında ve üniversitenin ilk yıllarında değerlendirilmektedir (Taraç,2020:23). Bunlar kişisel ve mesleki rollerin ön plana çıktığı dönemler olarak bilinmektedir (Davis ve Weinstein,2017:3). Bu dönemlerde birey gelecekte hangi mesleği yapacağını kişiliğine göre belirlemediğinde kimlik ve rol karışıklığı yaşayabilmektedir (Alga,2016:154). Meslek seçiminin yanlış olması, bitmeyen sorunlara yol açabilmektedir.

B. Yeterlilik - Yetersizlik Aşaması: Mesleki gelişim süreci, kişinin mesleğinde yeterlilik duygusunu hissetmesi ile tamamlanmaktadır (Güven ve Sezici,2016:115). Bu süreçte birey kendisini diğer profesyoneller ile karşılaştırmakta ve yeterli olup olmadığına karar vermektedir (Kervancı,2013:16-17). Bu tür karşılaştırmaların sonucu olumsuz ise, birey yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile karşı karşıya kalmaktadır (Chirico,2016:444). Mesleği ile ilgili farklı beklentileri olan birey, yetersizlik yüzünden tükenmişlik yaşayabilmektedir.

C. Verimlilik - Durgunluk Aşaması: Bu aşama otuzlu yaşların ortasından sonuna kadar devam etmektedir (Beşyaprak,2012:66). Bu aşamada alınan ilk kararlar çalışılacak yer seçimi ile ilgili olmakta ve özel ilgi alanları, netlik kazanmaya başlamaktadır (Kır,2018:44). Kariyer veya kişisel mutluluk arasında denge oluşturabilecek kararlar alma veya seçim yapma ihtiyacı doğmaktadır. Bireyin bu aşamada, yeteneklerini gösterebileceği bir ortam bulamaması, önceki başarılarını da önemsiz kılmaktadır (Şeker,2019:25). Yılların mesleki olarak birey açısından başarı olmadan ilerlemesi bireyin tükenmişlik duygusu yaşaması ile sonuçlanmaktadır.

D. Yeniden Oluşturma - Hayal Kırıklığı Aşaması: Otuzlu yaşların sonlarından kırklı yaşların ilerisine kadar geçen zamandır (Köylü,2020:12). Birey geçmişte yapmış olduğu seçimleri sorgulamaya başlamaktadır (Şeker,2019:25). Birey yapmış olduğu seçimlerden memnuniyetsizlik duyabilmekte ve her şeyi defalarca yapmış gibi hissedebilmektedir (Kervancı,2013:17). Bu dönemde bireyin mesleki hayatında çok az yenilik olması, stres, gerginlik, huzursuzluk ve kırılganlıkların bireyin hayatına hakim olması ve bunlara çözüm bulunamaması tükenmişliğe neden olabilmektedir (Friganovic vd.,2017:293). Bu duygulardan kurtulmak isteyen bireyler farklı işlere yönelmektedirler. Bir yol bulamayan bireyler ise tükenmişlik yaşamaya devam etmektedirler.

2.3.5. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines (1981:4)'e göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk hali olarak tanımlanabilir. Fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, umutsuzluk ve hayata karşı olumsuz bir bakış açısının gelişmesi tükenmişlik riskini artırmaktadır. Modelde tükenmişlik varoluşçu teoriyle açıklanmaya çalışılmış, bireyin temel ihtiyaçlarının büyük önem taşıdığı motivasyon yaklaşımı geliştirilmiştir.

Pines Tükenmişlik Modeli'ne göre bireyin sürekli olarak kendisini baskı altında hissetmesi sonucu tükenmişlik yaşama riski artmaktadır. Baskılar motivasyonu yüksek çalışanlarda tükenmeye neden olabilirken düşük motivasyonlu çalışanlar bu durumdan etkilenmemektedirler. Bir başka ifadeyle, motivasyonu düşük olan çalışanlar baskı altında yorgunluk, stres gibi durumlarla karşılaşsalar da tükenmişlik sendromu yaşamamaktadırlar (Pines,1984:3-6).

2.3.6. Maslach Tükenmişlik Modeli

Christina Maslach yaptığı araştırmalar ile tükenmişlik kavramına büyük katkılar sunmuştur. Maslach'ın geliştirmiş olduğu model akademik çevrede diğerlerine göre daha çok ön planda olan bir model olma özelliği taşımaktadır (Nguyen vd.,2018:2). Maslach Tükenmişlik Modeli, Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli ve Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli olarak da bilinmektedir. Maslach en kapsamlı ve kabul gören tanımı yaparak Maslach Tükenmişlik Ölçeğini geliştirmiştir (Schulz vd.,1995:337).

Maslach Tükenmişlik Ölçeği 1970'li yılların sonlarına doğru sağlık ve insan hizmetleri alanlarında bir saha araştırması programına dayanarak geliştirilmiş bir ölçektir (Maslach vd., 2008:90). Tükenmişlik; insanlarla ilişki içinde bulunulan meslekler arasında

sıklıkla görülen duygusal tükenme ve bireyselliğin ön plana çıktığı bir sinizm sendromudur (Maslach ve Jackson,1981:99-100). Tükenmişliğin sonuçları, bireyler ve etkileşim halinde bulundukları kurumlar açısından çok ciddi sorunlar doğurabilmektedir.

Maslach Tükenmişlik Modeli üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir.

2.3.6.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, bireylerin iş yerinde aşırı iş yükü ve baskı altında çalışarak diğer bireyler ile çatışma ve stresten kaynaklı duygusal çöküş yaşaması olarak tanımlanmaktadır (Maslanka,1996:197). Bu durumda bireyler kendilerini bitkin hissederek, sorunlar karşında çözüm arama ve diğer bireylerle yüzleşme için yeterli enerjiyi kendilerinde bulamamaktadırlar (Maslach ve Goldberg,1998:64). Duygusal tükenme, tükenmişliğin temel stres boyutunu temsil etmektedir.

Duygusal kaynakların azalması veya tamamen kaybolması olarak bilinen duygusal tükenme, kronik bir rahatsızlığın başlangıç durumudur (Taştan,2015:19). Mesleki olarak başarısızlık, benlik duygusunun yok olması gibi durumlara neden olan duygusal tükenme, bireyin sosyal ve iş hayatını olumsuz etkilemektedir (Rivera vd.2011:71). Duygusal tükenmenin aşırı boyutlarda olması, depresyon, çaresizlik, sinirli olma, umutsuzluk ve akıl hastalığı gibi durumlar meydana getirebilmektedir (Nguyen vd.,2018:2). Bu durumların ortaya çıkması genel olarak iş ve yaşamdan memnuniyetsizlik hali yaratmaktadır. Tükenmişliğin boyutları bireyden bireye farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Pines ve Aronson,1981:305).

2.3.6.2. Duyarsızlaşma

Duygusal olarak bireyin tükenmesi sonrasında çevresinde bulunan bireylerle ve müşterilerle olan ilişkileri bozulmakta ve psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaya başlayan bireyde duyarsızlaşma kendisini göstermektedir (İraz ve Ganiyusufoğlu,2011:452). Duyarsızlaşma boyutunda olan çalışanlar, hizmet vermekte oldukları müşterilere karşı kötü davranışlar sergilemekte, küçültücü sözler söylemekte, umursamaz ve alaycı tutumlar içinde bulunmaktadırlar (Yıldırım ve İçerli,2010:124).

Duyarsızlaşma, tükenmişlik sendromunun kişiler arası boyutunu temsil etmektedir (Şad ve Şahin,2018:463). Birey, beraber çalıştığı kişilerden uzaklaşarak negatif bir tavırla hareket etmeye başlamaktadır (Akbolat ve Işık,2009:231). Genellikle duyarsızlaşma,

bireyin rahatsızlığının artması ve iş ile ilgili planlarının gerçekleşmeyeceğini düşünmesiyle meydana gelmektedir (Akyürek,2020:36).

Duyarsızlaşma yaşamakta olan bireyin, çalışma ortamından uzaklaşma isteği duygusal tükenmişliğe yönelen bireyin kendini koruma stratejisidir (Konakay,2010:100). Ancak bu olumsuz tutumlar bireyin çalışma isteğinin azalmasına, enerjisinin tükenmesine ve içine kapanık olmasına neden olabilmektedir.

2.3.6.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Düşük kişisel başarı, çalışma ortamında yeterlilik ve üretkenlikte düşüş anlamına gelmektedir (Knox vd.,2018:1345). Düşük yeterlilik duygusu, depresyon ile ilgili olup profesyonel olarak gelişme fırsatlarının ortadan kalkması ile daha da kötüleşebilmektedir (Maslach ve Goldberg,1998:64). Yeterlilik duygusunun kaybolması ve üretkenlikte yaşanan düşüş, çalışanların müşterilere yardım etme konusunda isteksizleşmesine ve başarısızlık hissinin artmasına neden olmaktadır.

Düşük kişisel başarının diğer iki boyutla olan ilişkisi karmaşıktır (Lloyd, vd.,2002:256). Bazı durumların sonucu olarak belirli bir dereceye kadar bitkinlik, sinizm veya ikisi aynı anda görülebilmektedir (Leiter vd.,2018:1). Bitkinlik ve sinizme yol açan ezici taleplerin olduğu bir çalışma ortamı kişinin etkin bir şekilde çalışmasını zorlaştırmaktadır (Maslach vd,2001:403). Kendini bitkin hisseden ve enerjisinin tükendiğini düşünen bireyin başarı duygusunu tekrardan kazanması zor olmaktadır (Leblebicioğlu,2014:57). Maslach'ın Tükenmişlik Modelindeki üç boyut birbirinin tamamlayıcısı olarak görülmektedir. Modeller arasında en kapsamlı ve en çok kullanılan model Maslach'ın Tükenmişlik Modelidir (Liu ve Hwei,2017:156).

2.4. Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik kavramına sosyal hayatta ve çalışma hayatında sıklıkla rastlanılmaktadır (Şad ve Şahin, 2018:463). Tükenmişlik kavramına ilişkin yapılan ilk araştırmalar tükenmişliğin bireylerle ilgili olduğunu göstermektedir (Faivre vd.,2018:1292). Son yıllarda yapılan araştırmalar ise örgütsel faktörlerden kaynaklı tükenmişlik yaşandığını ortaya çıkarmıştır (Sawalqa,2017:58). Ancak bazı görüşler bireysel ve örgütsel faktörlerin aynı anda bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olduğunu, tükenmişliğin çok boyutlu bir kavram haline geldiğini savunmaktadır (Ogresta vd.,2008:372).

Genel olarak ağır iş yükü altında çalışmakta olan bireyler tükenmişlik sendromuna daha sık yakalanmaktadır (Beğiş,2019:13). Tükenmişlik sendromuna neden olan faktörler araştırmacılar tarafından bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki gruba ayrılmıştır (Avtgis vd., 2007; Kulualp ve Sarı,2019).

2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler bireyden bireye değişiklik gösteren çevresel olaylardan etkilenmektedir (Burisch,1989:126). Olumsuz bir olay karşısında bazı bireyler tükenmişlik sendromuna daha kolay yakalanabilmektedir (Norlund, 2010:2). Ancak bazı bireyler de tükenmişliğe direnç göstererek yakalanma olasılığını azaltmaktadır (Yaşar,2018:46). Olumlu olaylar, bireyin verimliliğini artırarak sağlık durumunu iyi yönde etkilemekteyken, olumsuz olayların yaşanması bireyin verimliliğini düşürmekte ve psikolojik sağlığını etkileyerek tükenmişlik riskini artırmaktadır (Konak,2019:16).

Birey sadece çalışma ortamında yaşadıklarından değil, bireysel değişkenlerden de olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedir (Bakhshi, vd., 2009:147-148). Bu faktörler, demografik değişkenler (yaş, eğitim durumu, medeni durum), kişilik yapısı, deneyim ve beklentileri içermektedir (Meszaros vd.,2011:84). Bu bireysel faktörlerin, tükenmişlik ile doğrudan bağlantılı olduğuna yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılmıştır (Maslach vd.,2001: 409). Demografik değişkenler incelendiğinde yaş, eğitim düzeyi ve medeni durumun tükenmişliği etkileyen önemli faktörler olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkenine dair bulgularda ise Leiter ve Maslach (2016) ve Şad ve Şahin (2018)'in çalışmalarında kadınların erkeklerden, Akbolat ve Işık (2008) ve Işıkhan (2016) ise erkeklerin kadınlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığını vurgulamaktadır. Ateş (2015) ve Budak ve Sürgevil (2005)'in yapmış oldukları araştırmalarda kadınların tükenmişlik sendromunun alt boyutlarını erkeklerden daha yoğun yaşadığı görülmektedir.

Yaş, tükenmişlik ile yakından ilişkisi olduğu bilinen bir değişkendir (Pavlakis vd.,2010:3). Genç çalışanların, otuz veya kırk yaşının üstünde olan çalışanlara göre tükenmişlik sendromuna yakalanma risklerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Maslach vd.,2001: 409). Genç çalışanlarda tükenme riskinin fazla olması, iş hayatına başladıklarında çalışma konusunda daha istekli olmaları, fazla enerji harcamaları ve kısa zamanda yorulmaları ile ilişkilendirilmektedir (Ardıç ve Polatcı,2009:24).

Eğitim düzeyi ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda eğitim düzeyinin tükenmişliği artırıcı etkiler ortaya çıkardığına rastlanılmaktadır (Polatcı,2007:60). Birey almış olduğu eğitim sonucunda olaylara farklı açılardan bakarak olayları analiz etmekte ve farklı sonuçlara ulaşmaktadır. Olayları farklı açıdan yorumlayan bireyin tükenmişlik riski artmaktadır (Tepe,2018:33). Yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireylerin sosyal hayattan beklentilerinin farklı olması çalışma hayatlarını da etkilemekte ve bu sebeple bu bireyler çalışma temposuna ayak uydurmakta zorluklar yaşayabilmektedirler (Şad ve Şahin,2018:472). Bireyin hayal ettiği ile gerçeklerin aynı olmaması bireyin hayal kırıklığı yaşamasına neden olarak tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını artırmaktadır.

Demografik değişkenlerden medeni durum incelendiğinde, evli veya boşanmış olan bireylerin bekar olan bireylere göre tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür (Kulualp ve Sarı,2019:217). Evli ve bekar bireylerin aynı çalışma ortamında bulunmalarına rağmen, evli olan bireylerde tükenmişlik daha az görülmekte, bu durum da evli olan bireylerin sosyal yaşantılarında doyuma ulaşmalarından kaynaklanmaktadır (Maslach ve Jackson,1985:839).

Kişilik yapısının da bireylerin tükenmişlik yaşamasında etkisi mevcuttur. Bireylerin kişilik yapısından söz edilirken A tipi ve B tipi kişilik yapısı kavramları kullanılmaktadır (İbrahimoğlu ve Karayılan,2012:251). A tipi ve B tipi kişilik yapısı ilk olarak M. Friedman ve Rosenman tarafından ortaya atılmıştır (Koçak vd.,2017:383). A tipi kişilik yapısına sahip olan bireyler, agresif, sabırsız, iş odaklı, pek çok düşünceye sahip bireyler olup kısa sürede çok fazla başarı elde etmek istemektedirler (Pelit vd.,2010:11). Bu bireyler, karşılıklı konuşmalarda aceleci bir tutum sergilemekte, yemeği acele bir şekilde yemekte, sıra beklemekten hoşlanmamakta, yavaş hareketler sergileyen bireylere karşı sabırsız davranmakta, sosyal ortamlarda nadiren bulunmakta ve günlük programlarında birçok işe yer vermektedirler (Aksu vd.,2017:2449; Semiz,2017:15-16). Zorunlu olmadıkça doktora gitmek istememektedirler (Durna,2005:278).

B tipi kişilik yapısına sahip bireyler ise, rahat, uyumlu, rekabetten pek hoşlanmayan, saldırgan tavırlardan kaçınan, sakin, acele hareket etmeyen, heyecan duygularını kontrol edebilen, yaşama karşı daha dengeli olan ve zaman kaygısı bulunmayan bireylerdir (Karaca,2019:137; Yıldız ve Özsoy,2013:270). Bu bireylerin A tipi kişilik yapısına sahip bireylerden daha başarılı veya daha az başarılı olduğu hakkında yorum yapılamamaktadır (Üzüm ve Şenol, 2019:982). Ancak, A tipi kişilik yapısına sahip

bireylerin tükenmişliğe yakalanma ihtimallerinin B tipi kişilik yapısında bulunan bireylere göre daha fazla olduğu bilinmektedir (Zehiroğlu ve Şencan,2019:141).

İş yerindeki deneyimin tükenmişliğe olan etkisine bakıldığında, çalışma hayatına yeni başlamış olan genç ve tecrübesiz bireylerin tükenmişliğe yakalanma olasılıklarının tecrübeli çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür (Yaşar,2018:47). Bireylerin tecrübesiz olmalarına rağmen yüksek beklentiler içinde olmaları idealist bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Çok fazla mesai harcamanın karşılığını alamayan bireyler tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Maslach vd.,2001:410). İşletmelerin çalışanlardan niteliklerinin üstünde, gerçekçi olmayan beklentiler içinde olması, bireylerin kendilerine olan güvenini azaltmakta ve duygusal yönden çöküş yaşamalarına neden olmaktadır (Ulrichova,2012:504). Bu durum da bireyin yetersizlik hissine kapılarak tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığını artırmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik kavramının ortaya çıktığı ilk yıllarda, tükenmişliğin bireysel özelliklerden kaynaklanan bir sorun olduğu ileri sürülmüştür (Ardıç ve Polatcı,2009:24). Bu bakış açısına göre işletmelerin tükenmişlik yaratmada bir paylarının olmadığı ve bu yüzden bireyi işletmeden uzaklaştırmanın tek çözüm yolu olduğu düşünülmüştür (Öztürk ve Erdem,2020:929). Ancak ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda (Akyürek,2020; Arı ve Bal,2008; Çam,1998; Maslach ve Liter,1997) tükenmişliğin sadece bireysel odaklı olmadığı, mesleki ve çalışma ortamı ile ilgili değişkenlerin de tükenmişliği etkilediği bulunmuştur.

Çalışma ortamındaki stresin iş performansını etkileyerek bireyi tükenmişlik durumuna getirebilecek önemli bir mesleki tehlike olduğu kabul edilmektedir. Bireyin iç stresi nedeniyle oluşan hastalık ve devamsızlık gibi faktörlerin çalışma ortamından kaynaklandığı varsayılmaktadır (Leiter ve Maslach,2004:94-95). Bundan dolayı örgütsel faktörler, çalışanın tükenmişliğe yakalanma riskini artırarak, birey ve işletme açısından önemli sorunları ortaya çıkarmaktadır.

Maslach ve Leiter (1997) yapmış oldukları çalışmada, tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörleri, iş yükü, kontrol, ödüllendirme eksikliği, adaletsizlik, topluluk, değerler olarak altı başlık altında toplamışlardır. Tükenmişlik, insanlar arasında yaşanan kronik uyumsuzluk ve bu altı nedenden kaynaklanmaktadır. Bu, tükenmişlik ile ilgili yapılan

araştırmalarda önerilen örgütsel faktörleri içinde barındıran kapsamlı bir modeldir (Maslach, vd.,2001:413-414).

2.4.2.1. İş Yükü

İş yükü, belirli bir zamanda yapılması gereken iş miktarı şeklinde tanımlanabilmektedir (Budak ve Sürgevil,2005:97). İş yükü, çalışma hayatında önemli bir faktör olarak görülmektedir (Faiz, 2019: 27). İşletme açısından üretkenlik ve verimlilik olarak görülen iş yükü, birey açısından ise zaman ve harcanan enerji anlamına gelmektedir (Maslach ve Leiter,1997:38-39). İki ayrı düşüncenin arasında uyum sağlanması birey ve işletme açısından önem taşımaktadır.

İş yükü, çalışanlara stres oluşturucu bir kaynak olmanın yanında iş konusunda öğrenim ve gelişim sağlayabilmektedir (Deniz ve Yıldırım,2019:202). İş hayatında birçok problemin ana kaynağı olarak iş yükü görülmektedir (Ardıc ve Polatcı,2009:26). Bireylerden sınırlı kaynaklarla kısa sürede fazla iş yapmaları istenmektedir (Atilla vd., 2019:39). Bu istekler bazen bireylerin sınırlarını aşmaktadır. İş yükünün bu derece fazla olması bireyleri stres altında bırakarak tükenmelerine neden olabilmektedir (Leiter ve Maslach,2016:96). Fazla iş yükü birey üzerinde stres oluşturduğu gibi iş yükünün az olması da bireyin stres yaşamasıyla sonuçlanmaktadır.

İş yükü ile birey arasında uyum olması bireyin işinin belirli bir düzene sahip olduğunu göstermektedir. Bireyin yapmış olduğu iş ne bireyi yıpratacak kadar fazla ne de boş kalıp sıkılmasını sağlayacak kadar az olmalıdır (Korkmazer ve Aksoy,2018:609). İş yükü ile birey arasında uyumsuzluk, genel olarak bireye niteliklerinin ve yapabileceğinin üstünde iş verilmesi ile gerçekleşmektedir (Maslach vd.,2001:413-414). Bu durum bireyin enerjisinin düşmesine ve sonrasında tükenmişlik yaşamasına sebebiyet vermektedir.

2.4.2.2. Kontrol

Kontrol, bireylerin çalışma ortamında seçim yapma, karar verme, sorunların üstesinden gelme ve görevlerini yerine getirmeleri anlamına gelmektedir (Güvenli,2014:22). Bireylerin bilgi ve becerilerini çalışma ortamında kullanması iş üzerinde olan kontrollerini artırmaktadır (Akçakanat ve Uzunbacak, 2019:218). Birey bilgi ve becerilerini işe yansıtamadığında kontrol sorunu ortaya çıkmaktadır.

Kontrolde yaşanan sorun genel olarak verimsizlik ve azalan kişisel başarı ile ilgilidir (Schutte vd.,2000:64). Bir diğer ifadeyle kontrol sorunu bireylerin işlerini yapmak

için yeterli kaynağa ulaşamamaları ve düşüncelerine uygun iş yapamamalarından kaynaklanabilmektedir (Maslach vd.,2001,414). Bireyin kontrol eksikliği hissetmesi hayal kırıklığı yaratabilmektedir. Hayal kırıklığı yaşayan bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimalleri yükselmekte ve işe karşı olan bağlılıkları azalmaktadır.

İş kontrolü bulunmayan çalışanlara işletmenin fazla talepte bulunması ve onların iş yükünü artırması çalışanı stres altında bırakmakta ve bu durum çalışanın duygusal olarak tükenmesine neden olmaktadır (Galletta vd.,2016:62). İş kontrolü bulunmayan çalışan kendine olan güvenini kaybederek işinden uzaklaşabilmektedir (Leiter ve Maslach,2004:96). Sonuç olarak bu durum çalışanın endişe ve bitkinlik durumu yaşamasına sebebiyet vermektedir.

2.4.2.3. Ödüllendirme

Bireyler işletmeye katkılarından dolayı maddi olarak veya sosyal avantajlar ile ödüllendirilmek istemektedirler (Koyuncu,2015:59). Ödülün, çalışanların davranışlarının şekillenmesinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Başarı karşısında ödül alamayan çalışanlar tükenmişlik karşısında savunmasız kalmaktadır (Maslach ve Leiter,2016:105).

Bireyler yapmakta oldukları işi başarılı bir şekilde sonlandırdıktan sonra takdir beklemektedirler çünkü takdir bireyler açısından ödül değeri taşımaktadır (Tepe,2018:35). Takdir ile ödüllendirilen bireyler işlerini daha iyi yapmaktayken, başarı karşısında takdir edilmeyen bireyler yaptıkları işlerden uzaklaşma eğilimindedirler.

Çalışanlara ödül verilmemesi, duygusal tükenme yoluyla işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etki yaratmaktadır (Zhang ve Feng,2011:11). Aynı zamanda çalışanların çok çalışmasının yöneticiler veya iş arkadaşları tarafından fark edilmemesi de bireylerin motivasyonunun düşmesine, buna bağlı olarak da tükenmişlik yaşamalarına yol açmaktadır.

2.4.2.4. Adaletsizlik

İşletmelerde adalet, yönetimin işletmede bulunan çalışanlara eşit bir şekilde davranması ile sağlanmaktadır (Leiter ve Maslach,1999:481). Adalet saygıyı ifade etmektedir ve bireylerin özgüveninin artmasında etkili bir yöntemdir. Adil olarak yönetilen işletmelerde herkes birbirine saygı göstermekte ve çalışanlar arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışma ortamında adaletin olmaması bireyler arasında huzursuzluk ve bireyin iş motivasyonunu düşürerek uyumsuzluk yaratabilmektedir (Maslach ve Goldberg,1998:72). Aynı zamanda adaletsiz olarak dağıtılan iş yükü karşısında çalışanların iş doyumu da azalmaktadır (Kanbur,2018:136). Adalet algısı ile tükenmişlik arasında önemli bir ilişki vardır (Uluköy,2014:215). Bireylerin adil olmayan davranışlar karşısında geliştirmiş olduğu duygular ileride içsel bir sıkıntı haline dönüşmekte ve tükenmişlik sendromu riski artmaktadır.

Çalışanlar iş yerinde adil davranılıp davranılmadığına yapmış oldukları işi, yönetimden verilen tepkileri, ücret ve terfi gibi durumları değerlendirerek karar verirler (Bakhshi vd.,2009:146). Çalışanlar işletme içinde adalete önem vermektedirler (Meydan vd.,2011:46). Bunun sonucunda çalışanlarda var olan adalet algısı çalışanların işletmeye olan bağlılığını, işe karşı tutumunu, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisini ve yöneticilere olan güveni etkilemektedir.

2.4.2.5. Topluluk

Bireyler, topluluk içinde gelişmekte ve öğrenmektedirler (Maslach vd.,2001:415). Bireylerin çalışma ortamında sevdiği ve saygı duyduğu insanlarla mutluluk, mizah ve duygularını paylaşması, bireylerin yaptığı işten zevk almasına neden olmakta ve böylelikle işletmeye olan bağlılığı artırmaktadır. Ancak bireylerin bulunduğu ortamdan zevk alamaması işletmeye olan bağlılıklarını düşürebilmektedir.

Yöneticilerin çalışanlar arasında ayrım yapması ve nitelik sahibi olmayan bireylere sınırsız yetki vermesi sorunlara neden olabilmektedir (Kalkızoğlu,2018:21). Kendilerine haksızlık yapıldığını düşünen çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmemekte ve işletmeden uzaklaşmak istemektedirler (Bakker vd.,2000:455). Bu durum çalışanlar arasında çatışmalara yol açarak çalışanlarda stres oluşturmakta ve çalışanları duygusal olarak tüketmektedir.

2.4.2.6. Değerler

Değerler, iş ile bireyler arasında güçlü bir ilişki yaratmakta ve çalışma hayatına başlamadan önce bireylerin ideallerini ve motivasyonunu oluşturmaktadır (Leiter ve Maslach,2016:100). Maddi isteklerin ötesinde olan değerler kavramı bireyler ile iş yeri arasında motive edici bir bağlantı durumundadır (Maslach ve Leiter,2016:105). Kişisel ve

örgütsel değerlerin uyum içinde olmaması bireylerde tatmin eksikliği yaratarak tükenmişliğe yol açabilmektedir (Glicken ve Janka,1982:70).

Bireylerde bulunan duygular birden fazla tepkiyi teşvik edebilmektedir. Bireyler duygularını ifade etme şeklini sosyal değerlerden, normlardan ve kültürlerden almaktadırlar (Sawalqa,2017:60). Sahip olunan değerler düşünce yapısını ve alınan kararları etkilemektedir (Yaşar,2019:53). Bu değerlerin işletme değerleri ile uyuşması bireylerin başarılı ve verimli bir çalışan olmasına önemli katkı sağlamakta ve tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini azaltmaktadır.

2.5. Tükenmişlik Sendromunun Etkileri

İnsanlar ile iletişimin fazla olduğu meslek dallarında yaygın olarak görülen tükenmişlik sendromu sadece tükenmişlik yaşayan bireyi değil iletişim halinde olduğu herkesi etkileyebilmektedir (Kalkızoğlu,2018:22). Duygusal ve fiziksel olarak tükenmekte olan birey çalışma ve sosyal hayatında farklı davranışlar sergileyerek bu ortamlardan uzaklaşma eğilimi gösterebilmektedir.

Tükenmişlik sendromu sosyal yaşamda ve iş yaşamında uzun süreli duygusal ve kişiler arası streslere verilen bir tepkidir (Maslach,2003:189). Tükenmişlik sendromunun birey üzerindeki etkileri ispatlanmış olsa da tükenmişliğin bireye, zamana ve ortama göre değişiklik gösterebildiği belirtilmiştir (Kulualp ve Sarı,2019:217). Tükenmişlik yaşayan bireyin duygusal ve fiziksel olarak rahatsızlık hissetmesi normal hayatına devam edememesine, iş hayatında ve aile hayatında sorunlar yaşamasına neden olmaktadır**.** Tükenmişlik sendromunun etkileri birey, iş hayatı ve aile hayatındaki etkiler olarak üç başlıkta incelenebilmektedir.

2.5.1. Tükenmişlik Sendromunun Bireysel Etkileri

Tükenmişlik sendromunun ilk olarak insanlarla iletişim kurmak zorunda kalınan mesleklerde yaşandığı varsayılmış olsa da ilerleyen yıllarda yapılan araştırmalar tükenmişliğin bütün mesleklerde görülebileceğini ortaya koymuştur (Schaufeli vd.,2002:72). Pines ve Arenson (1981:305), tükenmişlik sendromunun yavaş gelişen ve çalışma hayatına başlanılan ilk yıllarda bireyin çok istekli ve idealist olmasından kaynaklanan bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalarda çıkan sonuçlar genellikle tükenmişlik sendromunun iş performansı ile ilgili olduğunu göstermektedir (Maslach, vd.,2001:406). Tükenmişlik durumu yaşayan birey, iş hayatında performans

düşüklüğü sergilemekte ve bu durum bireyin yaşam kalitesini önemli derecede etkileyebilmektedir.

Tükenmişlik yaşamakta olan birey işle ilgili konulardan uzaklaşmaktadır (Naktiyok ve Karabey,2005:184). Birey tükenmişlik hissini azaltabilmek için sürekli olarak bir kaçış yolu aramakta ve insanlarla ilişkilerini sonlandırmak istemektedir (Meydan,2011:300). Bu durum bireylerin zayıflıklarını ve eksiklerini göstererek çevresindeki insanların acıma duygusunu harekete geçirme isteğinden kaynaklanabilmektedir.

Tükenmişlik sendromuna yakalanmış bireyin hayatı kötü etkilenmekte ve birey uyku sorunu yaşamaktadır (Tekel,2012:303). Uyku düzeninin bozulması ile gece uyuyamamakta ve sabahları işe gitmek için erken uyanmada güçlük çekmektedir. Uykusuzluk sorununun ilerlemesi ile sağlık problemleri artmaya başlamaktadır (Ay, 2020:49). Artan sağlık problemleri bireyin yalnızlaşmasına ve daha ciddi sorunlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir.

Tükenmişliğin birey üzerinde yaratmış olduğu psikolojik ve fiziksel belirtiler, bireyin uyuşturucu, sigara ve alkol gibi rahatlatıcı etkisi bulunan maddelere yönelmesine zemin hazırlamaktadır (Faivre vd.,2018:1292). Yapılan araştırmalar bu tür çözümlerin tükenmişliği daha da şiddetlendirdiğini göstermektedir (Gürboyoğlu,2009:82). Bireylerin uyuşturucu madde kullanması ve alkol tüketimini artırması aile içinde de birtakım sorunların yaşanmasına neden olarak aile hayatını da olumsuz etkilemektedir.

Bireyin iş hayatında üstlenmiş olduğu rol ile sosyal hayatındaki rolü arasında çatışma olması tükenmişlik riskini çoğaltmaktadır (Bekci vd.,2019:108). Rol çatışması yaşayan birey, üstünde bir baskı hissetmekte ve normal hayatından uzaklaşmaktadır (Tunçay ve Çıraklar,2019:225). Bu durum bireyin iş ve sosyal hayatını kötü yönde etkilemektedir (Gedik ve Çet,2020:529). Çünkü birey yaşamış olduğu stres karşısında problemleri çözmek yerine problemlerden kaçmayı tercih etmekte ve yalnız kalmayı istemektedir.

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde düzensiz beslenme sorunları da görülebilmektedir (Başar,2019:19). Düzensiz beslenme sonucunda tükenmişlik yaşayan bireyin sağlık durumu kötüleşmekte ve birey fiziksel olarak zayıflamaktadır. Fiziksel sağlık problemlerinin oluşması bireyi psikolojik olarak da etkilemekte ve tükenmişlik sendromu ile mücadeleyi zorlaştırabilmektedir.

2.5.2. Tükenmişlik Sendromunun Çalışma Hayatına Etkileri

Tükenmişlik, çalışma hayatını kötü etkilemektedir (Öztürk vd.,2020:331). Tükenmişlik yaşayan bireyin işini önemsememesi, işine devamsızlık yapması işletme verimliliğini düşürmektedir (Maslach vd.,2001:406). Bu durumdaki bireylerin, iş tatmini ve işletmeye bağlılığının azalması kişisel çatışmalara yol açabilmekte ve görevlerini yerine getirmemelerine sebep olabilmektedir.

Duygusal olarak tükenme yaşayan bireyler psikolojik olarak başkalarına verebilecek bir şeylerin kalmadığını düşünmektedirler (Maslach ve Jackson,1985:837). Bu şekilde düşünen bireyler çalışma ortamında huzursuzluk yaratmakta, iş arkadaşlarına karşı kötü davranışlar sergilemekte ve müşterilere kaba davranarak işletmeyi olumsuz etkilemektedirler.

İşletmeler tükenmişlik yaşayan çalışanlardan dolayı büyük maliyetler ve olumsuz durumlarla karşılaşmaktadır (Saçlı,2011:30). Olumsuzlukları, bireyin iş performansının düşmesi, işe gitme isteğinin azalması, müşterilere karşı alaycı tavırlar sergileme, hoşnutsuzluk, işletmeden ayrılma isteği ve emirlere uymama gibi sıralamak mümkündür (Hogan ve Mcknight,2007:119). Bu durum işletmenin çalışanlarından alacakları verimi düşürmektedir.

Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkarmış olduğu fiziksel problemlerden dolayı birey duygusal tepkiler geliştirip kendisini korumaya çalışmaktadır (Özutku, 2019: 169). Tükenmişliğin ortaya çıkarmış olduğu fiziksel ve psikolojik sorunlar bireyin davranışlarını değiştirebilmektedir (Pavlakis vd.,2010:7). Çalışma ortamında davranışların değişmesi işletme yöneticilerinin olumsuz tepkileriyle sonuçlanmaktadır.

2.5.3. Tükenmişlik Sendromunun Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişlik sendromu bireyin hayatının başka alanlarında da sorunlar yaratabilmektedir. Tükenmişliğin birey üzerinde yaratmış olduğu psikolojik sıkıntılar, çevresine karşı davranışlarının değişmesine sebep olmakta ve bu durum bireyin aile hayatını da etkilemektedir (Sıvakcı,2019:13). Çalışma hayatında tükenmişliğin etkileri ile sorunlar yaşamakta olan birey devam eden sorunlarını ev ortamına taşıyarak huzursuzluk çıkarabilmektedir.

Bireyin aile ortamında da sorunlar yaşaması tükenmişlik sendromunu atlatma sürecini uzatmaktadır (Lee ve Eissenstat,2018:5). Tükenmişliğin yaratmış olduğu fiziksel

ve psikolojik sıkıntılarla hayattan bıkma noktasına gelen birey, çalışma ortamındaki gerginliğini eve taşımakta ve aile bireylerinin de hayatını zorlaştırmaktadır. Böylelikle birey huzur bulabileceği bir çevrenin olmayışı hissine kapılarak huzuru keyif verici maddelerde aramaktadır. Madde kullanımı bireyin ailesinden daha fazla uzaklaşmasına neden olabilmektedir.

Tükenmişlik yaşayan bireyin evliliğinde ve aile hayatında ortaya çıkan sorunlar, aileden uzaklaşma, boşanma, aile etkinliklerine katılmama, çocuklara karşı ilgisizlik, daha fazla sorun yaratma, sinir ve sözlü şiddet gibi durumlara yol açmaktadır (Muzika,2019:17). Bu durum bireyin yalnız kalma isteğini ve bununla bağlantılı olarak tükenmişlik durumunu artırabilmektedir.

Tükenmişlik yaşayan bireyin ev ortamında göstermekte olduğu davranışlar neticesinde eş, çocuk veya diğer aile fertleri bireyin aynı ortamda onlar ile zaman geçirmek istemediğini düşünmekte ve bireyi suçlamaktadırlar (Ertürk,2014:28). Böylece ailede kopukluklar meydana gelmekte ve bireyin dışında hane içinde bulunan diğer bireylerin de psikolojileri bozulabilmektedir.

2.6. Tükenmişlik Sendromu ile Mücadele Yöntemleri

İnsanlarla sürekli iletişim halinde olunan mesleklerde tükenmişlik sendromuna yakalanma riski artmaktadır (Işıkhan,2016:367). Tükenmişlik, erkenden fark edilip müdahale edilmediği takdirde birey ve işletme açısından ciddi sorunlar yaratmaktadır. Alga (2016:165), tükenmişlik sendromunun ortaya çıkardığı sorunların giderilebilmesi için tükenmişliğin nedenlerinin doğru tespit edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Tükenmişlik sendromu etkilerinde olduğu gibi mücadele yöntemlerinde de bireyden bireye farklılıklar göstermektedir (Yunusoğlu,2018:26). Yöntem belirlemeden önce bireyin kişisel özellikleri ve durumu analiz edilmelidir. Ancak bu şekilde belirlenen bir yöntem ile başarılı sonuçlar elde etmek mümkün olabilmektedir (Karacaoğlu ve Çetin,2015:66). Tükenmişlik sendromu ile mücadele etmede örgütsel ve bireysel yöntemlerin kullanılması tavsiye edilmektedir.

2.6.1.Tükenmişlik Sendromu ile Mücadelede Kişisel Yöntemler

Tükenmişlik yaşamakta olan bir birey, olumsuzluktan kurtulmak için bu durumu kabullenmelidir (Üresin,2009:35). Tükenmişlik sendromunun nedenleri arasında bireyin idealleri gösterilebilir. Hayal ettiği durum ile gerçekleşen durumun farklı olması bireyin

psikolojik sıkıntılar çekmesine ve böylelikle tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir (Dinibütün,2013:39). Bireyin beklentilerinin gerçekleştirebileceğinin üstünde olması bireyin tükenmişlik yaşama oranını artırmaktadır. Bu yüzden bireyler gerçekleştirilebilir hedefler üzerinde yoğunlaşmalı ve imkânsız görünen hedeflerden vazgeçmelidir.

Birey hayallerine ulaşma ve yöneticilerin ilgisini çekme amacıyla kendi sosyal hayatından kısıtlayarak enerjisini yaptığı işte kullanmaktadır (Kapucu,2017:85). Bireyin kendine ayırması gereken zamandan kısıtlaması ilerleyen zamanlarda bireyin sosyal hayatının bozulmasına ve psikolojik olarak yıpranmasına neden olmaktadır. Bu durum ile karşı karşıya kalan bireyin tükenmişlik yaşama riski çoğalmaktadır. Birey tükenmişlik yaşamamak için kendisine zaman ayırmalıdır.

Tükenmişlik sendromunun etkileri ve mücadele yöntemleri bireyden bireye farklılık gösterse de mücadele yöntemleri her birey için tükenmişliğe karşı direnci artırmaktadır (Vızvız,2019:33). Tükenmişlik sendromu ile mücadelede kişisel yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2019:21; Maslach ve Leiter,2016:109; Tunç,2014:35; Üngüren vd., 2010:2924):

- Kişisel yönetim becerilerini geliştirmek,
- İlişkileri iyileştirmek için eğitimlere katılmak,
- Strese neden olan etkenleri tanımlamak,
- Beklentilerin gerçekleşme durumunu gözden geçirmek,
- Huzur veren ve huzursuz hissettiren durumları belirlemek,
- Çalışma hayatı ile sosyal hayatı birbirine karıştırmamak,
- Çalışma hayatı dışında hobiler (kitap okuma, spor, müzik vs.) edinmek,
- Mükemmeliyetçilik düşüncesi varsa bu düşünce yapısından vazgeçmek,
- Az çalışma ve fazla mola vererek sosyal hayata zaman ayırmak,
- Aile ve çalışma arkadaşlarından sosyal destek almak.

Uyku, egzersiz ve iyi beslenme gibi alışkanlıklar tükenmişlik sendromu ile bireysel mücadelede önem arz etmektedir (Maslach ve Leiter,2016:109). Tükenmişlik sendromunu ortadan kaldırmada bireysel mücadele yöntemleri önemli yer tutmaktadır. İşletmelerin de bu yöntemleri destekler nitelikle önlemler alıp yöntemler geliştirmesi bireylerin tükenmişlik sendromundan kurtulmalarını kolaylaştırmaktadır.

2.6.2. Tükenmişlik Sendromu ile Mücadelede Örgütsel Yöntemler

İşletmeler tükenmişlik sendromunu bir problem olarak görmeli ve çalışanlarına bu problemle başa çıkmaları konusunda yardımcı olmalıdır (Kır,2018: 48). Çalışanların ağır iş yükü altında kalması tükenmişlik sendromuna yakalanmalarını kolaylaştırmaktadır (Bolat,2011:90). Bu durum için işletmelerin mesai saatlerini azaltarak çalışanların iş yükünü hafifletmesi ve çalışana yapabileceğinden fazla iş vermemesi gerekmektedir.

Tükenmişlik sendromunu ortadan kaldırmada kullanılabilecek örgütsel yöntemler şunlardır (Acker,1999:113; Becet,2018:11; Karaşahin,2020:12):

- Yöneticilerin çalışanların başarısını takdir ederek onları motive etmesi,
- Çalışanlara çeşitli işler sunularak çalışanların monotonluktan uzaklaştırılması,
- Mesai saatlerinin azaltılarak çalışanların kendilerine vakit ayırmalarının sağlanması,
- İşletme içinde sosyal etkinlikler düzenlenerek çalışanların moralinin yükseltilmesi,
- Çalışanların tatil yapmaları için onlara kolaylıklar sağlanması,
- Çalışanlara yükselme fırsatları sunularak çalışanların değerli hissettirilmesi,
- Çalışanlara adil bir şekilde davranılması,
- Çalışanlara tükenmişlik sendromuyla ilgili eğitimler düzenlenmesi,
- Çalışanlara yaptıkları işin karşılığı olan maaşın verilmesi.

Bireysel ve örgütsel mücadele yöntemlerinin birlikte kullanılması tükenmişlik sendromundan kurtulmayı kolaylaştırmaktadır (Maslach ve Goldberg,1998:65). Sadece bireysel veya örgütsel mücadele yöntemlerinden bir tanesinin kullanılması tükenmişlik sendromundan kurtulma sürecini uzatabilmektedir.

Masclah vd. (2001:419)'a göre, tükenmişliğe yakalanmış bireylerin çalışma ortamında odak noktası olarak görülüp onlarla ilgilenilmesi tükenmişlik sendromu ile mücadelede gereklidir. Tükenmişlik yaşayan bireylere yöneticiler tarafından müdahale edilerek iyileşme süresince destek olunması bireyleri motive ederek bireylerin tükenmişlik ile mücadelesini kolaylaştırabilmektedir.

2.7. Tükenmişlik Sendromu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Tükenmişlik sendromu ile ilgili farklı alanlarda çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar incelendiğinde, bunların tükenmişlik sendromuna etki eden faktörlerin neler olduğu, tükenmişliğin çalışma hayatına nasıl yansıdığı ve tükenmişlik boyutlarının

çalışanlar üzerindeki etkileri gibi konulara odaklandığı görülmüştür. Örneğin; Maslach ve Jackson (1985), tükenmişlikte cinsiyet ve ailenin rolünü inceledikleri çalışmalarında, cinsiyet faktörünün tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda etkili olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda cinsiyete bağlı olarak tükenmişliğin ailesel sorunlarla bağdaştırıldığına dair bir kanıtın olmadığı, aile bireylerinin cinsiyet fark etmeksizin bireylerin tükenmişlikle mücadele etmelerinde faydalı olacağı sonucuna varmışlardır.

Avgits vd. (2007), çalışanların tükenmişliğin üç boyutunu da aynı anda yaşadıklarında iş memnuniyetsizliği konusunda kararsız kaldıklarını gözlemlemişlerdir. Ek olarak tükenmişlik yaşamakta olan çalışanların bu durumu üst düzey yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına anlatmaktan kaçındıklarını tespit etmişlerdir

Demir (2009) tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında; tükenmişlik boyutlarından kişisel başarısızlık boyutunun hiçbir analizde anlamlı bir sonuç vermediğini, çalışanların tükenmişlik seviyesinin yüksek ama iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Buna iş olanaklarının azalması ve emek piyasasında daralmaya gidilmesinin neden olduğunu da vurgulamıştır.

Hazır ve Orel (2014) organize perakende sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkiyi karşılaştırarak, süpermarket çalışanlarında duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri artıkça işe olan bağlılığın azaldığı, kişisel başarı hissi ile bağlılık arasında olumsuz yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mesleki tükenmişlik düzeyinin artmasının işe bağlılık düzeyini düşürdüğünü de ifade etmişlerdir.

Leblebicioğlu (2014), örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisinde kişiliğin rolüne bakarak, örgüt ikliminin tükenmişlik üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu, örgüt iklimine bağlı A tipi kişilik yapısının B tipi kişilik yapısına göre rolünün fazla olduğunu ve B tipi kişilik yapısına göre daha fazla tükenmişlik sendromuna maruz kaldığını tespit etmiştir.

Karacaoğlu ve Çetin (2015), iş yükü ve rol belirsizliğinin AFAD çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine etkisini araştırmışlardır. 130 AFAD çalışanı ile yapılan araştırmanın sonucunda iş yükü ve rol belirsizliğinin genel olarak tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Yılmaz (2017), huzurevlerinde çalışanların tükenmişlik düzeylerini araştırarak huzurevindeki çalışanlar ile ilgili önemli bulgular elde etmiştir. Araştırmanın sonucunda; çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük ancak kişisel başarı düzeyinin yüksek olduğunu, çalışanların duygusal tükenme düzeyinin artmasının duyarsızlaşma düzeyini de artırdığını, 11 yıl üzeri çalışanların duyarsızlaşma düzeyinin diğer çalışanlara göre daha fazla olduğunu saptamıştır.

Faivre vd. (2018), ortopedi ve travma bölümü asistanlarında tükenmişlik sendromunu inceledikleri çalışmalarında asistanların yüksek oranda tükenmişlik sendromu yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Uzmanlık eğitimi ve asistanın statüsünün tükenmişlik sendromu yaşanmasına doğrudan etki edebileceğini de vurgulamışlardır.

Başerer ve Başerer (2019), akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin unvana göre anlamlı olarak farklılaştığını, bu farklılaşmanın araştırma görevlileri ve doktor unvanına sahip akademisyenlerde artığını gözlemlemişlerdir. Çalışma sonucunda unvanı araştırma görevlisi olanların öğretim görevlilerine göre, doktor olanların ise doktor öğretim üyelerine göre akademik anlamda daha fazla tükendikleri ortaya konmuştur.

Faiz (2019), aşırı iş yükü ve tükenmişlik sendromunun işten ayrılma üzerindeki etkisini inceleyerek, tükenmişlik sendromunun boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın işten ayrılmada olumlu bir etkisinin olduğunu dile getirmiştir.

Kulualp ve Sarı (2019) tükenmişlik sendromunun kamu kuruluşu çalışanları üzerindeki etkisini analiz ederek, aşırı iş yükü, gereksiz kurumsal uygulamalar, normal dışı sergilenen davranışlar, duygusal emek davranışları, kurum tarafından zorlanma ve kişisel sorumluluğun artmasının kurum çalışanlarında tükenmişlik sendromuna neden olduğu sonucuna varmışlardır.

Molero vd. (2019) duygusal zekanın etkisi ve öğretmenlerin tükenmişlik sendromu ile ilgili yaptıkları çalışmada; duygusal zekanın öğretmenlerde geliştirilmesi gereken bir kapasite olduğunu tespit ederek, duygusal zekanın gelişmesi halinde bireyin duygularını kontrol edebileceğini, eğitim başarısının artacağını, stres seviyesinin azalacağını ve hayal kırıklığı hissinin önleneceğini belirtmişlerdir.

Alegria vd. (2020), Şili'de ebelik bölümü okuyan öğrencilerin tükenmişlik sendromuna yakalanma durumuyla ilgili olarak, ebelik bölümü okuyan öğrencilerin akademik tükenmişlik yaşadıklarını, öğrencilerin üçüncü eğitim yılına göre dördüncü

eğitim yılında pratik faaliyetlerin çoğalmasından dolayı tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılığının artığını ifade etmişlerdir.

Kerlin vd. (2020), yoğun bakım doktorlarının tükenmişlik ve sevinç durumlarını inceledikleri araştırmada; tükenmişliğin yoğun bakım doktorları için tehdit olduğu, yoğun bakımda bulunan durumu kritik hastaların doktorların tükenmişlik düzeyini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle yoğun bakım doktorlarının tükenmişlik düzeylerinin sürekli incelenmesi ve kritik durumda olan doktorların tedavi edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Solano vd. (2020), pediatrik onkoloji hemşirelerinde tükenmişlik sendromunu araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda; yaş, cinsiyet, medeni durum, vardiyalı çalışma ve deneyim faktörlerinin tükenmişlik sendromuyla yakından ilişkili faktörler olduğunu ve tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini azaltmak için çalışma ortamının iyileştirilmesi ve sosyal desteğin artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Son olarak bu konu ile ilgili araştırma sayısının az olduğunu ve tükenmişliği önleyici ve iyileştirici stratejiler belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu dile getirmişlerdir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Yöntem bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama yöntemi, evreni ve örneklemi, veri analizi, geçerlilik ve güvenilirlik bilgileri yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teknolojik gelişmeler ile birlikte ulaşılabilirliğin kolaylaşması işletmeler arasında var olan rekabeti artırmıştır. Bu rekabet ortamında ticari üstünlük elde etmenin en önemli koşullarının başında lojistik faaliyetleri gelmektedir (Aksungur ve Bekmezci,2020:20). Lojistiğin ticari üstünlük elde etmede kilit bir rolde olması bu sektöre olan yatırımların da artmasına olanak tanımıştır. Lojistik faaliyetler ile rekabet ortamında üstünlük sağlamak, lojistik altyapılarının en iyi şekilde planlanıp verimli olarak kullanılmasından geçmektedir. Bu koşulu sağlamak için lojistik işletmeleri nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Nitelikli iş gücü eğitim kurumları aracılığıyla veya hizmet içi eğitimlerle mümkün olmaktadır. (Kadıoğlu,2016:2). Hizmet içi eğitimler ile işletmeler, bünyesinde bulunan çalışanlarını nitelikli hale getirerek onlardan üst düzey verim almak istemektedir (Korkmaz,2019:12). Ancak bazı koşullar çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Örneğin lojistiğe duyulan ihtiyacın artması ile oluşan ağır iş yükü, çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik olarak sorunlara yol açabilmekte ve çalışanlardan alınacak olan verimi düşürerek çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanmalarına zemin hazırlayabilmektedir (Öztürk ve Erdem,2020:928).

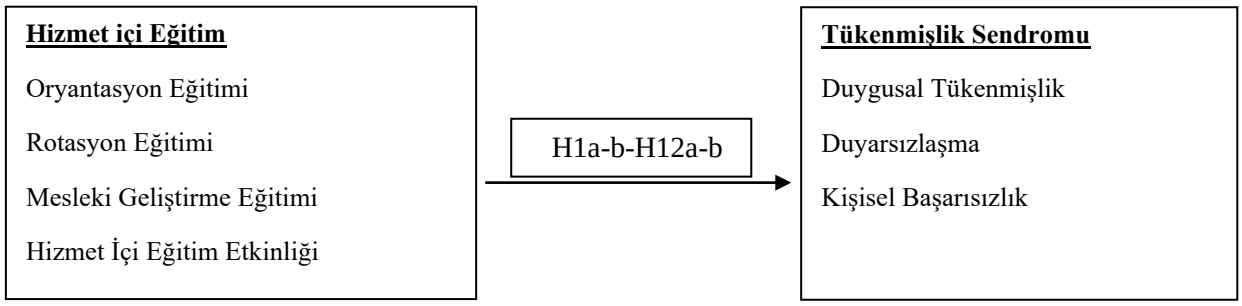
Alanyazın incelendiğinde hizmet içi eğitim ve tükenmişlik sendromunun farklı disiplinler tarafından sıklıkla çalışıldığı görülmektedir. Hizmet içi eğitim hakkında Türkiye'de ve diğer ülkelerde birçok çalışmanın (Amodeo vd.,2009; Arıkboğa,2020; Bacak vd.,2016; Becker,2019; Ceylan ve Gündoğdu,2017; Chiarini vd.,2018; Çelen, vd.,2016; Clardy,2005; Güngör,2020; Karaata,2010; Love,1981; Soğancıoğlu,2020; Subaşı,2019; Şahin ve Güçlü,2010; Yavuz,2017; Yamaçlı,2020; Wallberg,2007;) olduğu gözlemlenmiştir. Aynı şekilde tükenmişlik sendromu ile ilgili çalışmaların (Alga,2016; Haines vd.,2017; Hurşitoğlu;2018; Koç,2019; Nursalam vd.,2018; Oliveira vd.,2018; Öz ve Çeviren,2017; Saiiari, Moslehi ve Valizadeh,2011; Schaufeli vd.,2001; Ulrichova,2012; Yavuz,2020) yapıldığı da bilinmektedir. Ancak bu iki konunun bir arada ele alındığı ve hizmet içi eğitimin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkilerinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Oysaki hizmet içi eğitimler ile çalışanların kendilerini geliştirmeleri,

oluşabilecek sorunlar karşısında hazırlıklı olmaları sağlanarak psikolojik rahatsızlıkların önüne geçilmek istenmektedir.

Tükenmişlik sendromu ile ilgili yapılan araştırmalarda cinsiyet değişkenine dair bulgularda çeşitlilik gözlemlenmektedir. İraz ve Ganiyusufoğlu (2011), Özgül ve Atan (2016) ve Özutku (2019), cinsiyet faktörünün tükenmişlik düzeyini etkileyen bir faktör olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Türkmenoğlu ve Sümer (2017) yapmış oldukları çalışmada; kadınlar ve erkekler arasında duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında bir farka rastlanılmadığını ancak duyarsızlaşma alt boyutunda cinsiyetler arasında farklılık bulunduğunu vurgulamıştır. Temelli ve Şendurur (2018), tükenmişliğin üç boyutunda da kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik gösterdiğini ancak genel tükenmişlikte cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Üngüren vd. (2010)'un yapmış olduğu araştırmada kadın çalışanların, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının erkek çalışanların düzeyinden daha yüksek, kişisel başarı alt boyutunda ise aynı seviyede olduğu görülmektedir. Leiter ve Maslach (2016), Öztürk vd. (2020), Şad ve Şahin (2018), Temelli ve Şendurur (2018) ve Kalkızoğlu (2018) çalışmalarında kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadığını belirtmişlerdir. Akbolat ve Işık (2008) ve Işıkhan (2016) ise erkeklerin kadınlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşmışlardır. Son olarak Maslach vd. (2001) tükenmişlik ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkinin meslek grubuna göre değişkenlik gösterebileceğini ifade etmişlerdir.

Yapılan alanyazın incelemeleri sonucunda bu araştırmanın temel amacı lojistik işletmelerinde çalışanların almış oldukları hizmet içi eğitimlerin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisini cinsiyet bağlamında incelenmesidir. Hizmet içi eğitim ve tükenmişlik sendromu konularının daha önce birlikte çalışılmamış olması nedeniyle araştırmanın hem alanyazına hem de lojistik sektörüne önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Alanyazın kısmında aktarılan bilgilerden yola çıkılarak araştırmanın modeli Şekil 3.1'deki gibi kurulmuş ve araştırmayla ilgili aşağıdaki ana hipotezler oluşturulmuştur. Ancak bu hipotezlerin kadın ve erkek çalışanlar için ayrı ayrı analiz edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle her bir hipotez Ha ve Hb olmak üzere alt hipotezlere ayrılmıştır. Ha mevcut hipotezin kadınlar, Hb ise erkekler için oluşturulmasını temsil etmektedir.

H1: Lojistik işletmelerinde verilen oryantasyon eğitimi çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişliği etkilemektedir. (H1a: Kadınlar için; H1b: Erkekler için)

H2: Lojistik işletmelerinde verilen rotasyon eğitimi çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişliği etkilemektedir. (H2a: Kadınlar için; H2b: Erkekler için)

H3: Lojistik işletmelerinde verilen mesleki geliştirme eğitimi çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişliği etkilemektedir. (H3a: Kadınlar için; H3b: Erkekler için)

H4: Lojistik işletmelerinde verilen hizmet içi eğitim etkinliği çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişliği etkilemektedir. (H4a: Kadınlar için; H4b: Erkekler için)

H5: Lojistik işletmelerinde verilen oryantasyon eğitimi çalışanların yaşadığı duyarsızlaşmayı etkilemektedir. (H5a: Kadınlar için; H5b: Erkekler için)

H6: Lojistik işletmelerinde verilen rotasyon eğitimi çalışanların yaşadığı duyarsızlaşmayı etkilemektedir. (H6a: Kadınlar için; H6b: Erkekler için)

H7: Lojistik işletmelerinde verilen mesleki geliştirme eğitimi çalışanların yaşadığı duyarsızlaşmayı etkilemektedir. (H7a: Kadınlar için; H7b: Erkekler için)

H8: Lojistik işletmelerinde verilen hizmet içi eğitim etkinliği çalışanların yaşadığı duyarsızlaşmayı etkilemektedir. (H8a: Kadınlar için; H8b: Erkekler için)

H9: Lojistik işletmelerinde verilen oryantasyon eğitimi çalışanların kişisel başarısızlığını etkilemektedir. (H9a: Kadınlar için; H9b: Erkekler için)

H10: Lojistik işletmelerinde verilen rotasyon eğitimi çalışanların kişisel başarısızlığını etkilemektedir. (H10a: Kadınlar için; H10b: Erkekler için)

H11: Lojistik işletmelerinde verilen mesleki geliştirme eğitimi kişisel başarısızlığını etkilemektedir. (H11a: Kadınlar için; H11b: Erkekler için)

H12: Lojistik işletmelerinde verilen hizmet içi eğitim etkinliği çalışanların kişisel başarısızlığını etkilemektedir. (H12a: Kadınlar için; H12b: Erkekler için)

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, üstünde araştırma yapılan, araştırmacının çalışma alanını oluşturan ve elde edilen verilerin genelleştirildiği topluluk olarak bilinmektedir (Erişti vd.,2013:77). Evren çok geniş bir alanı kapsayacağı gibi araştırmaya göre de daraltılabilmektedir. Geniş bir evreni oluşturan elemanlara ulaşmanın maliyetli olması nedeniyle gerçekçi sınırlar belirlemek araştırmanın yürütülmesini kolaylaştırmaktadır (Coşkun vd.,2017:140). Evren kapsamlı olmasından dolayı araştırma evreni ve çalışma evreni olarak ikiye ayrılmaktadır. Araştırma evreni çok geniş bir alanı kapsamaktayken, çalışma evreni ise araştırmacının amacı doğrultusunda uygun bir gerekçeyle evrenin daraltılması olarak tanımlanabilir (Doğanay vd.,2012:111).

Evreninin tamamına ulaşmak maliyet ve zaman kısıtları dikkate alındığında mümkün olmamaktadır. Bu nedenle örneklem belirleme yoluna gidilerek evren sınırlandırılmıştır. Örneklem, araştırmacı tarafından belirlenen kurallara uygun olarak evreni temsil edecek şekilde belirli sayıdan oluşan bir alt gruptur (Bryman,2012:197). Örneklem belirlemede araştırmacının amacı, evren hakkında genellemeler yapabileceği veriyi, evrenin bütününü araştırmaya dahil etmeden elde edebilmektir (Coşkun vd.,2017: 140).

Bu araştırmanın evrenini Türkiye'deki lojistik sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Evren olarak lojistik sektörünün seçilmesinin nedeni lojistiğin günümüzde ülkelerin rekabet ortamında üstünlük elde etmesini sağlayan önemli faktörlerden birisi olmasıdır (Aksungur ve Bekmezci,2020:20). Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması, hız odaklı bir ticaret ağının oluşması, artan dünya nüfusu, tüketici beklentilerinin artması, hizmet

sektörünün lojistiğe ihtiyaç duyması, ürünlerin raf ömrünün kısalması vb. etkenler lojistiğe duyulan ihtiyacı artırmaktadır (Salış,2020:6). Ayrıca müşteri istek ve ihtiyaçlarının en kısa sürede karşılanması için gelişmiş bir lojistik ağı gerekmektedir. Lojistik, tedarik zinciri işlemlerini sadeleştirme, kapasiteyi planlama, maliyetleri düşürme, müşteri istek ve ihtiyaçlarını en hızlı şekilde sağlama, stok oranlarını düşürme, müşteri memnuniyetini artırma, üretimde sürekliliği sağlama ve teknoloji kullanımını teşvik etme gibi birçok açıdan da önemli bir sektör konumundadır (Gündoğan,2018:7). Yapılan tüm bu işlerden dolayı lojistik sektörü diğer sektörlerle karşılaştırıldığında oldukça dinamik bir sektördür. Bu durum lojistik işletmelerinde iş yükünü artırmakta ve yoğun mesai gerektirmektedir. Bireyin normal şartlarda yaptığı işin fazlasını yapması iş yükü olarak ifade edilmektedir (Korkmazer ve Aksoy,2018:609). İş yüküne maruz kalan bireylerde stres oluşmakta ve bu durum tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini çoğaltmaktadır (Öztürk ve Erdem,2020:927). Çalışanların normalin üstünde bir iş yüküne maruz kalmalarından sonra emeklerinin karşılığını alamamaları, duygusal olarak tükenmelerine ve işletmeye karşı duyarsızlaşmalarına neden olmaktadır (Bolat,2011:90). Lojistik sektöründe tükenmişlik sendromunu inceleyen Yener vd. (2014) tükenmişlik düzeyinin çalışılan süre ile pozitif, gelir ile de negatif bir ilişkiye sahip olduğunu tespit ederken, Gündoğan (2018) da çalışanlarda duyarsızlaşma düzeyinin artmasının duygusal tükenmeyi de artırdığını ortaya koymuştur.

Evrenin kimlerden oluşacağı belirlendikten sonra örneklemin kaç kişiden oluşacağına karar verilmiştir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında evreni temsil edecek ve istatistiksel hesaplamalar için yeterli düzeyde olacak en az örneklem büyüklüğüne ulaşılması hedeflenmelidir (Doğanay vd.,2012:124). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2021'in şubat ayında yayınlanan verilere göre ulaştırma ve depolama sektöründe 937.112 ücretli çalışan bulunmaktadır (TÜİK,2020: a.g.i.s.). Coşkun vd. (2017), evrenin 100.000 ve üstü olduğu durumlarda 384 örneklem sayısının yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak araştırmanın pandemi dönemine denk gelmesi nedeniyle planlanan işletmelerle görüşmelerin gerçekleştirilememesi ve online olarak gönderilen anketlerin bazı katılımcılar tarafından dikkate alınmayarak cevapsız bırakılması neticesinde 336 örneklem sayısına ulaşılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin analizlerde kullanıldığı çalışmalarda örneklem hacminin 200 ila 500 aralığında olması gerektiği belirtilmektedir (Dursun ve Kocagöz,2010:8). Balcı (2018:108) da istatistiksel analiz grup bazlı yapılacaksa her hücrede en az 30 birimin bulunmasını tavsiye etmektedir.

Araştırmada tükenmişlik sendromu üzerindeki etki cinsiyet temelli incelendiği ve her bir cinsiyet grubunda 30'dan fazla katılımcı olduğu için araştırmanın örneklem sayısının yeterli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında örneklem türlerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem, ankete cevap verebilecek herkesin araştırmaya dahil edildiği bir teknik olarak bilinmektedir. Kolayda örneklem yöntemi ile araştırmacı gerekli olan örneklem sayısına ulaşana kadar kolay bulunan ve ideal katılımcılardan veri elde etmeye çalışmaktadır (Coşkun vd.,2017:148). Kolayda örnekleme yöntemi ile verilerin kolay, hızlı ve maliyetsiz bir şekilde toplanması bu örneklem yönteminin çok fazla tercih edilmesine sebep olmaktadır. Önemli avantajlarının yanında kolayda örnekleme yönteminin, ana kütleyi temsil etmede yetersiz olması, toplanan verilerden edinilen bilgilerin de yalnızca verilerin elde edildiği grubu temsil etmesi gibi dezavantajları bulunmaktadır (Haşıloğlu vd.,2015:20). Ancak pandemi koşullarının mevcut olması ve kolayda örneklem türünün hız, zaman ve düşük maliyet gibi avantajlarından dolayı araştırma kapsamında bu yöntem tercih edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırma nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Nicel araştırmalarda genel olarak sayısal verilerin toplanıyor olmasından dolayı istatistiksel ve matematiksel yöntemler kullanılarak analizler yapılmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, katılımcıların önceden belirlenmiş, bir sıralamada ve biçimde oluşturulan sorulara yanıt vermesiyle elde edilen bir veri toplama tekniğidir (Coşkun vd.,2017:85). Anketlerin, hazırlanış bakımından kolay olması, çok sayıda katılımcıya ulaşılması, yapılandırılmış olması, anketlerde verilerin kolay elde edilmesi ve analizlerin hızlı bir şekilde yapılması gibi nedenlerden dolayı anket araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Doğanay vd.,2012:137). Önceden hazırlanmış olan anket sorularının araştırmaya dahil edilecek kişilere internet aracılığıyla gönderilmesi online anket olarak tanımlanmaktadır (Arıkan,2018:100). Online olarak uygulanan anketlerin, verileri kolay analiz edebilme açısından zaman kazandırması, kırtasiye maliyetlerini azaltması, katılımcının internete bağlanabildiği her an cevap verme kolaylığı sağlaması, telefon gibi araçlarla kıyaslandığında zaman sınırının olmaması gibi avantajları bulunmaktadır (Uğraş vd.,2011:372; Coşkun vd.,2017:89). Yapılan araştırmada, hem pandemi nedeniyle katılımcıların yüz yüze görüşmeyi kabul etmek istememesi hem de online anketin avantajları göz önünde bulundurularak online anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarına bakış açısı ve tükenmişlik düzeylerini ölçmek için iki bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünde, Özer (2010) tarafından geliştirilen geçerliliği ve güvenilirliği yüksek, hizmet içi eğitim türleri ve uygulamalarını ölçen 8'i oryantasyon 6'sı rotasyon, 9'u mesleki geliştirme eğitimi ve 7'si hizmet içi eğitim uygulamalarına yönelik 30 ifadeden oluşan "Hizmet İçi Eğitim Ölçeği" ve çalışanların tükenmişlik düzeyini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulanmaya başlanmasından bu yana birçok (Berber,2011; Barlem vd.,2014; Barros,2017; Kulaklıkaya,2013; Picart,2016; Yaşar,2018) çalışma tarafından kullanılan evrensel bir ölçektir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 9'u duygusal tükenme, 5'i duyarsızlaşma ve 8'i kişisel başarı boyutları olmak üzere toplam 22 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olumsuz, kişisel başarı ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Ankette de ifadelere orijinal ölçeğe sadık kalarak yer verilmiş, ancak kişisel başarı alt faktörü analiz öncesi ters kodlanmıştır. Yorumlamalarda kolaylık sağlaması açısından kişisel başarı faktörü ters kodlandığı için kişisel başarısızlık olarak adlandırılmıştır. Ölçekteki ifadeler beşli Likert kullanılarak (1: Kesinlikle Katılmıyorum,……5: Kesinlikle Katılıyorum) ölçülmüştür. Anketin ikinci bölümünde ise, cinsiyet, yaş, aylık hane geliri, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve çalışılmakta olunan pozisyon gibi demografik sorular sorulmuştur.

Yüz yüze yapılması planlanan anketler için Mersin'de faaliyet gösteren lojistik işletmelerinden telefon aracılığıyla randevu alınarak görüşme ayarlanmış, ancak görüşmek için işletmelere gidildiğinde pandemi nedeniyle görüşmenin yapılamayacağı işletmenin bu konuda çalışanlarını koruma amacıyla önlemler aldığı sözlü olarak dile getirilmiştir. Randevu alınmadan gidilen işletmelerde ise çalışanların sağlığı düşünüldüğü için çalışanlar ve iş ortakları dışında kimsenin içeri alınmadığı belirtilerek yardımcı olunamayacağı ifade edilmiştir. Bu nedenlerden dolayı lojistik işletmelerinde çalışanlar Linkedln gibi sosyal medya kanallarıyla tespit edilerek, anketler online olarak 8 Ekim 2020 – 1 Nisan 2021 tarihleri arasında yapılmıştır. Anketler, sosyal medya ve e-mail aracılığıyla 1200 lojistik çalışanına gönderilmiş ancak sadece 354 anket cevaplanarak geri gelmiştir. Cevaplanan anketlerden 18 tanesi eksik doldurulması sebebiyle araştırmadan çıkartılmış ve sonuç olarak 336 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Bilimsel yöntemlerde temel amaç soru veya problemlere doğru cevap verebilmektir. Bu nedenle yapılan araştırmalarda güvenilirlik ve geçerliğe önem verilmektedir (Coşkun vd.,2017:130). Geçerlilik, bir ölçeğin neyi ölçmeyi amaçladığını, genellenebilir olmasını ve ölçüm yapıp yapmadığı göstermektedir. Tekrarlanabilen tüm ölçümlerde geçerlilik için aynı sonucun alınması gerekmektedir (İnan,2019:293). Bir diğer deyişle geçerlilik araştırmanın doğruluğunun kanıtlanması anlamına gelmektedir. Ölçme araçlarının sahip olduğu farklı geçerlilik türleri mevcuttur. Görünüş geçerliği, yapı geçerliği ve kapsam geçerliliği en fazla kullanılan geçerlilik türleri olarak bilinmektedir. Görünüş geçerliliği, ölçekte yer alan ifadelerin okuyucu ve araştırmacılar tarafından aynı şekilde anlaşılması olarak tanımlanmaktadır. Ölçeğin okunabilir ve anlaşabilir olması görünüş geçerliliğinin göstergesidir (Toy ve Tosunoğlu,2007:9). Yapı geçerliliği ise, birbiriyle bağlantılı olan öğelerin oluşturduğu bir örüntü olarak bilinmektedir. Bir diğer ifadeyle ölçme aracının istenen özelliği doğru ve dengeli ölçebilme gücüdür. Son olarak kapsam geçerliliği, bir bütün olarak ölçeğin ve ölçek içinde yer alan her bir ifadenin amaca ne derece hizmet ettiğini belirlemektedir (Ercan ve Kan,2004:215). Araştırmada geçerliliği sağlama amacıyla, hazırlanan anket formu alanında uzman iki akademisyene gösterilmiş, görünüş geçerliliği için 36 lojistik çalışanı ile ön test yapılmıştır. Akademisyenler ve çalışanların geri dönüşleri ile ankette gerekli düzenlemeler yapılarak anket son haline getirilmiştir. Yapı geçerliliğinin test edilmesi için de doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır.

Güvenilirlik, bilimsel çalışmaların en önemli ve birincil koşullarındandır. Güvenilirlik, ölçme araçlarının belirli zaman aralıklarında uygulanmasından tutarlı sonuçların elde edilmesini ifade etmekle birlikte, bir ölçme aracının her ölçümde benzer sonuçlar verebilme niteliğidir (Erişti vd.,2013:119). Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, test- yeniden test güvenilirliği, ikincisi alternatif formlar yaklaşımı, üçüncüsü ise içsel tutarlılık analizidir (Coşkun vd.,2017:133). İçsel tutarlılığı ölçmede kullanılan en yaygın yöntemlerden bir tanesi Cronbach Alfa yöntemi olarak bilinen güvenilirlik katsayısıdır. Güvenilirlik katsayısı, ölçme araçlarına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Genel olarak 0,7 ve 1,00 arasındaki değerler kabul edilebilir düzeydedir (Erişti vd.,2013:119). Araştırmanın güvenilirliği alfa katsayısı yöntemi kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 3.1. Ölçekte Yer Alan Maddelerin Güvenilirliği

	Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	**Tükenmişlik Sendromu Ölçeği**
Faktör Analizinden Önce	,979	,896
Faktör Analizinden Sonra	,971	,886
Faktör Analizinden Sonra Ölçek Rastgele İkiye Ayrıldığında	,949 ,958	,954 ,812

Tablo 3.1'de ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmadan önceki ve sonraki haline yapılan güvenilirlik analizi sonucu bulunan Cronbach alfa değerleri yer almaktadır. Yapılan güvenirlik analiz sonucu en düşük değer ,812, en yüksek değer ise ,979 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları anlamına gelmektedir. Ölçeklerin alt faktörlerinin güvenirliği ise doğrulayıcı faktör analizinin sunulduğu tabloda gösterilmiştir.

3.6. Araştırmanın Veri Analizi

Araştırmanın verileri analiz edilmeden önce incelenmiştir. Anket yöntemi ile toplanan veriler bazı sebeplerden dolayı olması gereken değerden belirli oranlarda sapmalar gösterebilmekte ve bu durum da çıkacak sonuçları etkileyebilmektedir (Coşkun vd., 2017: 156). Bu sebepten ötürü anketler yapılacak analiz öncesinde kontrol edilmiş, hatalı ve eksik doldurulan anketler analize dahil edilmemiştir. Katılımcı sayısının fazla olması ve verilerin basıklık çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması neticesinde merkezi limit teoremi gereği verilerin normal dağıldığı varsayılmış ve yapısal eşitlik analizi için Analaysis of Moment Strutures (AMOS) programı kullanılmıştır.

AMOS programı 1994 yılında Jim Arbuckle tarafından geliştirilmiş, kovaryans analizi için grafiksel tabanlı bir programdır. AMOS programı, eksik veri varlığında ML tahminlerini hesaplama, birçok model karşılaştırma, bootstrap ve Monte- Carlo analizleri yapmada kullanılabilmektedir (Yılmaz ve Varol,2015:30). AMOS, tek bir analize birden fazla model sığdırabilmektedir. Program, bir modelin diğer modelin parametrelerindeki kısıtlamaları değiştirerek elde edilebilen her model çiftini inceleyebilmektedir (Peprah,2000:13). AMOS, araştırmacının doğrudan bir yol diyagramı ile çalışmasına imkan tanımakta ve doğrudan denklem ifadeleri ile birlikte çalışılmasını sağlamaktadır. Çizim araçlarının fazlalığı, bu araçların Yapısal Eşitlik Modeli kurallarına göre düzenlenebiliyor olması ve yol diyagramlarının kolay ve hızlı biçimde formüle edilebilmesi sebebiyle tercih edilmektedir (Byrne,2012:57). AMOS programının kullanım

kolaylığı, SPSS ile birlikte çalışılmasına olanak tanıması ve Windows işletim sistemi ile olan uyumu bu programın tercih edilmesinde etkili olmaktadır (Yılmaz ve Varol,2015:44). Sayılan tüm bu nedenlere ek olarak hizmet içi eğitimin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisine grup yani cinsiyet bağlamında bakmayı daha kolay hale getirmesinden dolayı bu araştırmada AMOS kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine, sonra doğrulayıcı faktör analizine, son olarak da hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizlere yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 4.1. Katılımcıların Cinsiyeti

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde
Kadın	157	46,7
Erkek	179	53,3
Toplam	336	100

Tablo 4.1'den araştırmaya katılanların yüzde 46,7'sinin kadın, yüzde 53,3'ünün erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.2. Katılımcıların Yaşı

Yaş	Sıklık	Yüzde
18 Yaş ve altı	5	1,5
18-25 Yaş	75	22,3
26-32 Yaş	104	31
33-39 Yaş	73	21,7
40-46 Yaş	49	14,6
47 Yaş ve üstü	28	8,3
Cevap yok	2	0,6
Toplam	336	100

Tablo 4.2'ye göre araştırmaya katılım gösterenlerin yüzde 1,5'i 18 yaş ve altı, yüzde 22,3'ü 18-25 yaş, yüzde 21,7'si 33-39 yaş, yüzde 14,6'sı 40-46 yaş, yüzde 8,3'ü 47 yaş ve üstünden oluşmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğu yüzde 31 ile 26 ila 32 yaş arasında bulunmaktadır. Katılımcıların yüzde 0,6'sı yaş sorusunu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Aylık Hane Geliri

Aylık Hane Geliri	Sıklık	Yüzde
2500 TL ve altı	13	3,9
2501-4500 TL	90	26,8
4501-6500 TL	83	24,7
6501-8500 TL	43	12,8
8501-10500 TL	41	12,2
10501-12500 TL	20	6,0
12501 TL ve üstü	44	13,1
Cevap yok	2	0,6
Toplam	336	100

Tablo 4.3'te katılımcıların aylık hane gelirleri sunulmuştur. Katılımcıların yüzde 3,9'u 2500 TL ve altı, yüzde 26,8'i 2501-4500 TL, yüzde 24,7'si 4501-6500 TL, yüzde 12,8'i 6501-8500 TL, 12,2'si 8501-10500 TL, yüzde 6'sı 10501-12500 TL, yüzde 13,1'i ise 12501 TL ve üstü aylık hane gelirine sahiptir. Katılımcıların yüzde 0,6'sı bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 4.4. Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde
Lise	17	5,1
Ön lisans	54	16,1
Lisans	205	61,0
Lisansüstü	56	16,7
Cevap yok	4	1,1
Toplam	336	100

Ankete katılım gösterenlerin yüzde 5'1'i lise, yüzde 16,1'i ön lisans yüzde 16,7'si lisansüstü dereceye sahipken, yüzde 61'lik büyük bir çoğunluk lisans mezunudur. Katılımcıları yüzde 1,1'i eğitim sorusuna cevap vermemiştir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi

Sektörde Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde
1 yıldan az	39	11,6
1-3 Yıl	73	21,7
4-7 Yıl	64	19,0
8-11 Yıl	53	15,8
12 Yıl ve üstü	106	31,5
Cevap yok	1	0,3
Toplam	336	100

Katılımcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde, yüzde 11,6'sının 1 yıldan az, yüzde 21,7'sinin 1-3 yıl, yüzde 19'unun 4-7 yıl, yüzde 15,8'inin 8-11 yıl ve yüzde 31,5'inin 12 yıl ve üstü çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yüzde 0,3'ü sektörde çalışma süresi sorusunu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 4.6. Katılımcıların Firmada Çalışma Süresi

Firmada Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde
1 yıldan az	78	23,2
1-3 Yıl	90	26,8
4-7 Yıl	77	22,9
8-11 Yıl	40	11,9
12 Yıl ve üstü	49	14,6
Cevap yok	2	0,6
Toplam	336	100

Tablo 4.6'dan katılımcıların yüzde 23,2'sinin 1 yıldan az, yüzde 26,8'inin 1-3 yıl, yüzde 22,9'unun 4-7 yıl, yüzde 11,9'unun 8-11 yıl ve yüzde 14,6'sının 12 yıl ve üstü aynı firmada çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yüzde 0,6'sı bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 4.7. Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Pozisyonlar

Pozisyon	Sıklık	Yüzde
Yönetici	120	35,7
Yurtiçi Lojistik Operasyon Elemanı	40	11,9
Yurtdışı Lojistik Operasyon Elemanı	33	9,8
Dökümantasyon Elemanı	18	5,4
Şef	17	5,1
Yurtiçi Satış Elemanı	23	6,8
Yurtdışı Satış Elemanı	36	10,7
Fiyatlandırma Elemanı	6	1,8
Diğer	40	11,9
Cevap Yok	3	0,9
Toplam	336	100

Ankete katılım gösterenlerin yüzde 35,7'sinin yönetici, yüzde 11,9'unun yurt içi lojistik operasyon elemanı, yüzde 9,8'inin yurt dışı lojistik operasyon elemanı, yüzde 5,4'ünün dokümantasyon elemanı, yüzde 5,1'inin şef, yüzde 6,8'inin yurt içi satış elemanı, yüzde 10,7'sinin yurtdışı satış elemanı, yüzde 1,8'inin fiyatlandırma elemanı olduğu ve yüzde 11,9'luk kesiminin diğer pozisyonlarda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yüzde 0,9'u çalıştıkları pozisyonu belirtmemişlerdir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi

Tablo 4.8. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinde Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
Tükenmişlik Sendromu Ölçeği	Duygusal Tükenmişlik	9	1
	Duyarsızlaşma	5	-
	Kişisel Başarısızlık	8	1

Tablo 4.8 tükenmişlik sendromu ölçeğinin alt boyutlarını göstermektedir. Ölçek duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık olmak üzere üç alt faktörden oluşmaktadır. Duygusal tükenmişlik 9, duyarsızlaşma 5 ve kişisel başarısızlık 8 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık alt faktörlerinden birer ifade çıkartılmıştır.

Tablo 4.9. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Uyum Değerleri

Ölçekler	X^2	DF	X^2 / df	GFI	CFI	RMSEA
Tükenmişlik Sendromu Ölçeği	514,468	165	3,118	,860	,943	,080
İyi Uyum Değerleri			**≤3**	**≥0,90**	**≥0,97**	**≤0,05**
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			**≤4-5**	**0,89-0,85**	**≥0,90**	**0,06-0,08**

Kaynak: Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015:37); Çokluk vd. (2014:272)

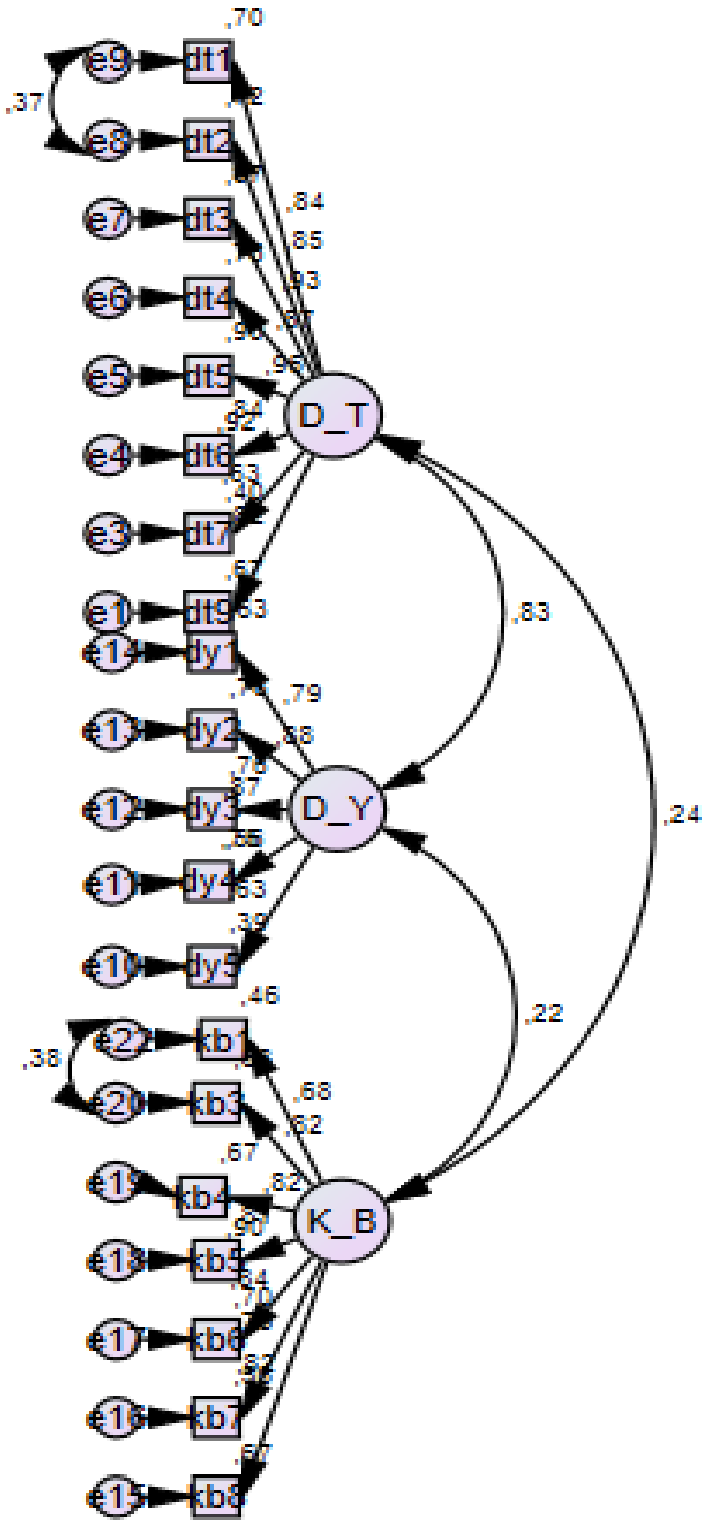
Tablo 4.9'da ölçeklerin uyum değerleri bulunmaktadır. Tablo 4.9'da görüldüğü gibi tükenmişlik sendromu ölçeğinin uyum değerleri belirtilen sınırlar içerisinde yer almaktadır. Uyum değerleri incelendiğinde ölçeğinin üç boyutlu olduğunun doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 4.10. Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişkenler	İfadeler	Kod	Ort	Fak. Yükü	CR. Alfa	AVE	CR
Duygusal Tükenmişlik (D_T)	1.İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.	dt1	2,19	,836	,952	,73	,95
	2.İş gününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	dt2		,846			
	3.Sabah kalktığımda kendimi yorgun hissettiğim için işi bir gün daha kaldıramayacağımı düşünüyorum.	dt3		,934			
	4.Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten yorucu.	dt4		,871			
	5.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	dt5		,948			
	6.İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.	dt6		,916			
	7.İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	dt7		,629			
	9.Yolun sonundaymışım gibi hissediyorum.	dt9		,816			
Duyarsızlaşma (D_Y)	1.İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	dy1	2	,791	,887	,62	,89
	2.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı duygusuzlaştım.	dy2		,882			
	3.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	dy3		,873			
	4.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	dy4		,748			

	5.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	dy5		,627			
Kişisel Başarısızlık (K_B)	1.İşim gereği, karşılaştığım insanların ne hissettiklerini kolaylıkla anlayabiliyorum.	kb1	2,36	,678	,928	,64	,92
	3.Yaptığım iş sayesinde, diğer insanların yaşamlarını olumlu etkilediğimi hissediyorum.	kb3		,823			
	4.Kendimi çok enerjik hissediyorum.	kb4		,817			
	5.İşim gereği, karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	kb5		,898			
	6.İnsanlara yakın bir çalışmadan sonra canlanmış hissediyorum.	kb6		,839			
	7.Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	kb7		,751			
	8.İşimdeki duygusal sorunlara, çok sakin bir şekilde yaklaşırım.	kb8		,817			

Tükenmişlik sendromu ölçek ifadelerinin, ortalamaları, faktör yükleri, Cronbach Alfa, AVE ve CR değerleri Tablo 4.10'da sunulmuştur. Alt faktörlerin tamamında Cronbach Alfa değerleri ,89'un üzerinde çıkmıştır. Yakınsama geçerliliğinin kanıtı olarak ölçeğin AVE değerleri geçerlik ile ilgilidir ve bu değer 0,5'den büyük olmalıdır. Tablo 4.10'daki en küçük AVE değeri ,62'dir, yani faktörler arasında 0,50'nin altında AVE değeri bulunmamaktadır. Tablodan AVE değerlerinin 0,62-0,73, CR değerlerinin ise 0,89-0,95 aralığında bulunduğu görülmektedir. İfadelerin faktör yükleri ise ,627-,948 arasında yer almaktadır. Çokluk vd (2014:194) 0,32'nin üzerinde olan faktör yüklerinin kabul edilebilir olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle de Tablo 4.10'dan ölçeklerin oldukça güvenilir ve faktör yüklerinin istenen seviyede olduğu anlaşılmıştır. Ek olarak kişisel başarısızlık alt faktörü 2,36, duygusal tükenmişlik 2,19 ve duyarsızlaşma 2 ortalamaya sahiptir. Burada unutulmaması gereken önemli bir nokta kişisel başarısızlık faktörünün ters kodlanmış olmasıdır.



Şekil 4.1.Tükenmişlik Sendromu Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 4.1'de tükenmişlik sendromu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki şekli sunulmuştur. Şekil 4.1'de kişisel başarısızlık ölçeğinden kb2, duygusal tükenmişlik ölçeğinden ise dt8 ifadesinin çıkarıldığı, kb1 ile kb3 ve dt1 ile dt2 arasında da kovaryans yapıldığı görülmektedir.

Tablo 4.11. Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinde Yapılan Değişiklikler

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	Oryantasyon	8	2
	Rotasyon	6	2
	Mesleki Gelişim Eğitimi	9	2
	Hizmet İçi Eğitim Etkinliği	7	3

Tablo 4.11'de hizmet içi eğitim ölçeğinden doğrulayıcı faktör analizi sonucu çıkan ifadeler bulunmaktadır. Tablo 4.11'e göre oryantasyon alt faktörü 8 ifadeden oluşurken 6 ifadeye, rotasyon 6'dan 4'e, mesleki gelişim eğitimi 9'dan 7'ye ve hizmet içi eğitim etkinliği ise 7'den 4'e düşmüştür.

Tablo 4.12. Hizmet içi Eğitim Ölçeği Uyum Değerleri

Ölçekler	X^2	DF	X^2 / df	GFI	CFI	RMSEA
Hizmet İçi Eğitim Ölçeği	575,472	183	3,145	,851	,959	,080
İyi Uyum Değerleri			**≤ 3**	**≥ 0,90**	**≥0,97**	**≤0,05**
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			**≤ 4-5**	**0,89-0,85**	**≥0,90**	**0,06-0,08**

Kaynak: Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015:37); Çokluk vd. (2014:272)

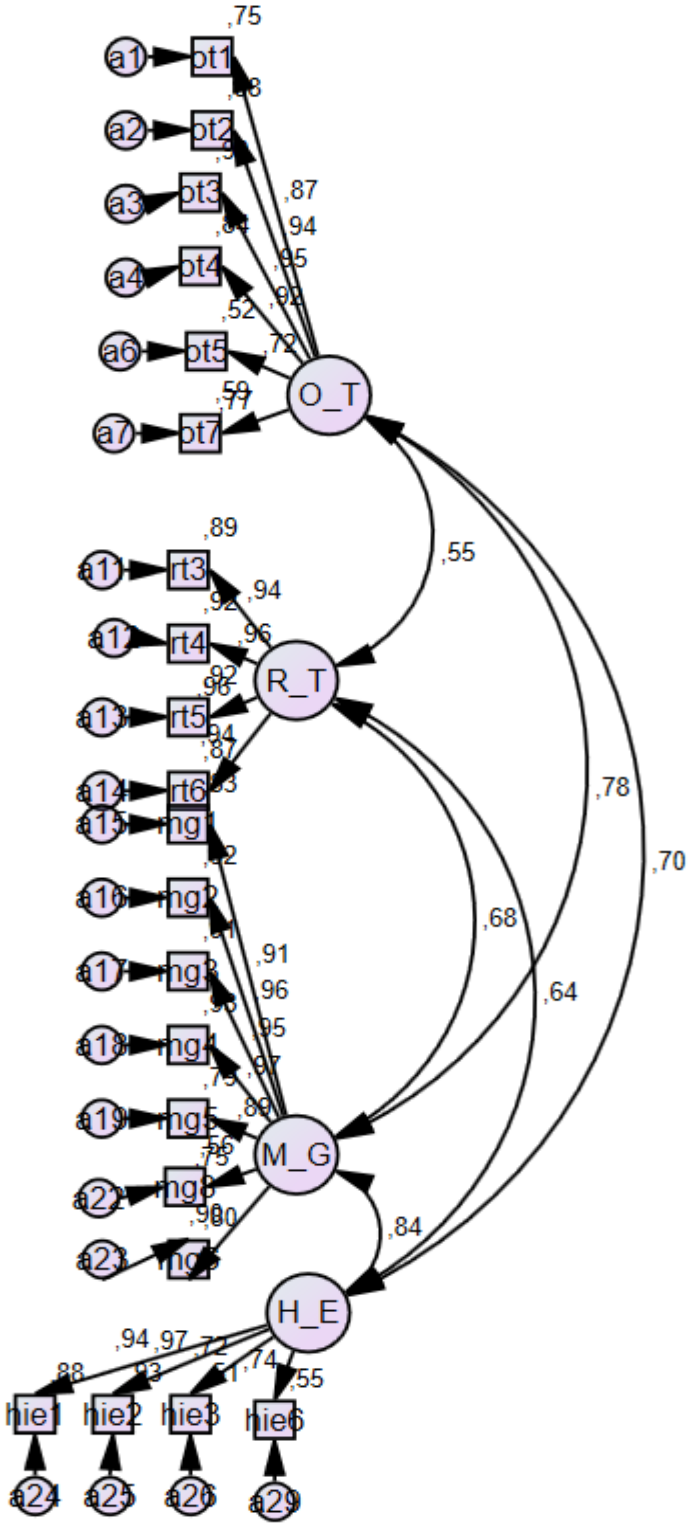
Tablo 4.12'de belirtildiği gibi hizmet içi eğitim ölçeğinin uyum değerleri uygun görülen sınırlar içerisinde yer almaktadır. Hizmet içi eğitim ölçeğinin sahip olduğu dört alt faktörün uyum değerleri ile de kanıtlandığı görülmektedir.

Tablo 4.13. Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinin Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişkenler	İfadeler ve Kodları	Ort.	Kod	Fakt. Yükü	CR. Alfa	AVE	CR
Oryantasyon (O_T)	1.İşletmenin politikaları, (amaçları, hedefleri ve stratejisi) hakkında bilgi sahibiyim.	4,10	ot1	,866	,956	,78	,92
	2.İşletme yapısının işleyişini (Mesai, dinlenme, yemek saatleri, çalışma, güvenlik vs. kuralları) öğrendim.		ot2	,939			
	3.Çalıştığım birimde hizmetler hakkında yeterli bilgiye sahibim.		ot3	,947			
	4.İşimin sorumlukları hakkında, yeterli bilgiye sahibim.		ot4	,919			
	5.Çalışanlara (sağlık, yıllık izinler, eğitim olanakları gibi) sağlanan yararlar hakkında, tam bilgiye sahibim.		ot6	,870			
	6.İşe alıştırma eğitimi sonrasında, müşteri ile karşılaşılabilecek olası sorunların çözümleri hakkında tam bilgiye sahibim.		ot7	,776			

Rotasyon (R_T)	1.Rotasyon eğitimi, daha verimli (yatkın) olabileceğim işin belirlenmesini sağladı.	3,61	rt3	,944	,974	,90	,80
	2.Rotasyon eğitimi, sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırdı.		rt4	,960			
	3.Rotasyon eğitimi, işimden aldığım zevki artırdı		rt5	,961			
	4.Rotasyon eğitimi, kariyer gelişimime katkı sağladı.		rt6	,935			
Mesleki Geliştirme Eğitimi (M_G)	1.Mesleki geliştirme eğitimi kapsamında, alanım ile ilgili yeni bilgileri öğrenmem, bireysel gelişimime katkı sağladı.	3,91	mg1	,913	,962	,82	,96
	2.Mesleki geliştirme eğitimi, işimi daha doğru yapmamı sağladı.		mg2	,957			
	3.Mesleki geliştirme eğitiminin, kariyer gelişimimde etkili olduğunu düşünüyorum.		mg3	,954			
	4.Mesleki geliştirme eğitimi, kendimi daha başarılı hissetmemi sağladı.		mg4	,966			
	5.Mesleki geliştirme eğitimi, iş arkadaşlarımla ilişkilerime olumlu katkılar sağladı.		mg5	,891			
	6.Mesleki geliştirme eğitimi, müşterilerle ilişkilerime olumlu katkılar sağladı.		mg6	,895			
	7.İletişim eğitimi, müşterilerle ilişkilerime olumlu katkı sağladı.		mg8	,750			
Hizmet İçi Eğitimi Etkinliği (H_E)	1.Eğitimlerde işlenen konular, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmiştir.	3,72	hie1	,940	,905	,72	,91
	2.Eğitimlerde işlenen konular, işletmenin (nitelikli personel ve hizmet kalitesi vs.) ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmiştir.		hei2	,967			
	3.İşletmelerde uygulanan hizmet içi eğitim programları için ayrılan süre yeterlidir.		hei3	,715			
	4.Hizmet içi eğitim konuları, uzman eğiticiler tarafından verilmektedir.		hei6	,744			

Tablo 4.13 incelendiğinde hizmet içi eğitim etkinliğinin dört alt faktörden oluştuğu, ifadelerin faktör yüklerinin ,715-,967 arasında değiştiği, Cronbach Alfa değerlerinin ,905-,974 aralığında bulunduğu ve gayet yüksek olduğu, AVE değerlerinin ,72-,90, CR'nin ise ,80-,96 arasında olduğu anlaşılmaktadır. Tüm bu değerler ölçeğin yeterli geçerlik ve güvenirlik koşullarını sağladığını ortaya koymaktadır. Alt boyutların ortalamaları incelendiğinde oryantasyonun 4,10 ile en yüksek, mesleki gelişim eğitiminin 3,90, hizmet içi eğitim etkinliğinin 3,72 ve son olarak rotasyonun 3,61 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 4.2. Hizmet İçi Eğitim Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 4.2'de hizmet içi eğitim ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki şekli bulunmaktadır. Oryantasyon alt faktöründen ot6 ve ot8, rotasyondan rt1 ve rt2, mesleki

gelişim eğitiminden mg7 ve mg9 ile hizmet içi eğitim etkinliğinden hie4, hie5 ve hie7 ifadeleri çıkartılmıştır.

Tablo 4.14. Katılımcıların Tükenmişlik Sendromu İle Cinsiyetleri Arasındaki T Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	n	Ort.	St. Sapma	t	p
Duygusal Tükenmişlik	Kadın	157	2,08	1,059	-1,60	,111
	Erkek	173	2,27	1,134		
Duyarsızlaşma	Kadın	157	1,94	,904	-1,017	,310
	Erkek	173	2,05	1,006		
Kişisel Başarısızlık	Kadın	157	3,66	,889	,042	,967
	Erkek	173	3,66	,969		

Tablo 4.14'e göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt faktörleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.15. Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim İle Cinsiyetleri Arasındaki T Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	n	Ort.	St. Sapma	t	p
Oryantasyon Eğitimi	Kadın	157	4,08	,908	-,211	,833
	Erkek	173	4,10	1,052		
Rotasyon Eğitimi	Kadın	157	3,66	1,103	,711	,478
	Erkek	173	3,57	1,201		
Mesleki Geliştirme Eğitimi	Kadın	157	3,93	,944	,464	,643
	Erkek	173	3,88	1,052		
Hizmet İçi Eğitim Etkinliği	Kadın	157	3,72	,979	,210	,834
	Erkek	173	3,70	,996		

Tablo 4.15'ten oryantasyon, rotasyon, mesleki geliştirme ve hizmet içi eğitim etkinliğinin cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir.

Tablo 4.16. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Ölçekler	x2	df	x2/df	GFI	CFI	RMSEA
Uyum Değerleri	3204,889	1518	2,111	,791	,898	,058
İyi Uyum Değerleri			**≤3**	**≥0,90**	**≥0,97**	**≤0,05**
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			**≤4-5**	**0,89-0,85**	**≥0,90**	**0,06-0,08**

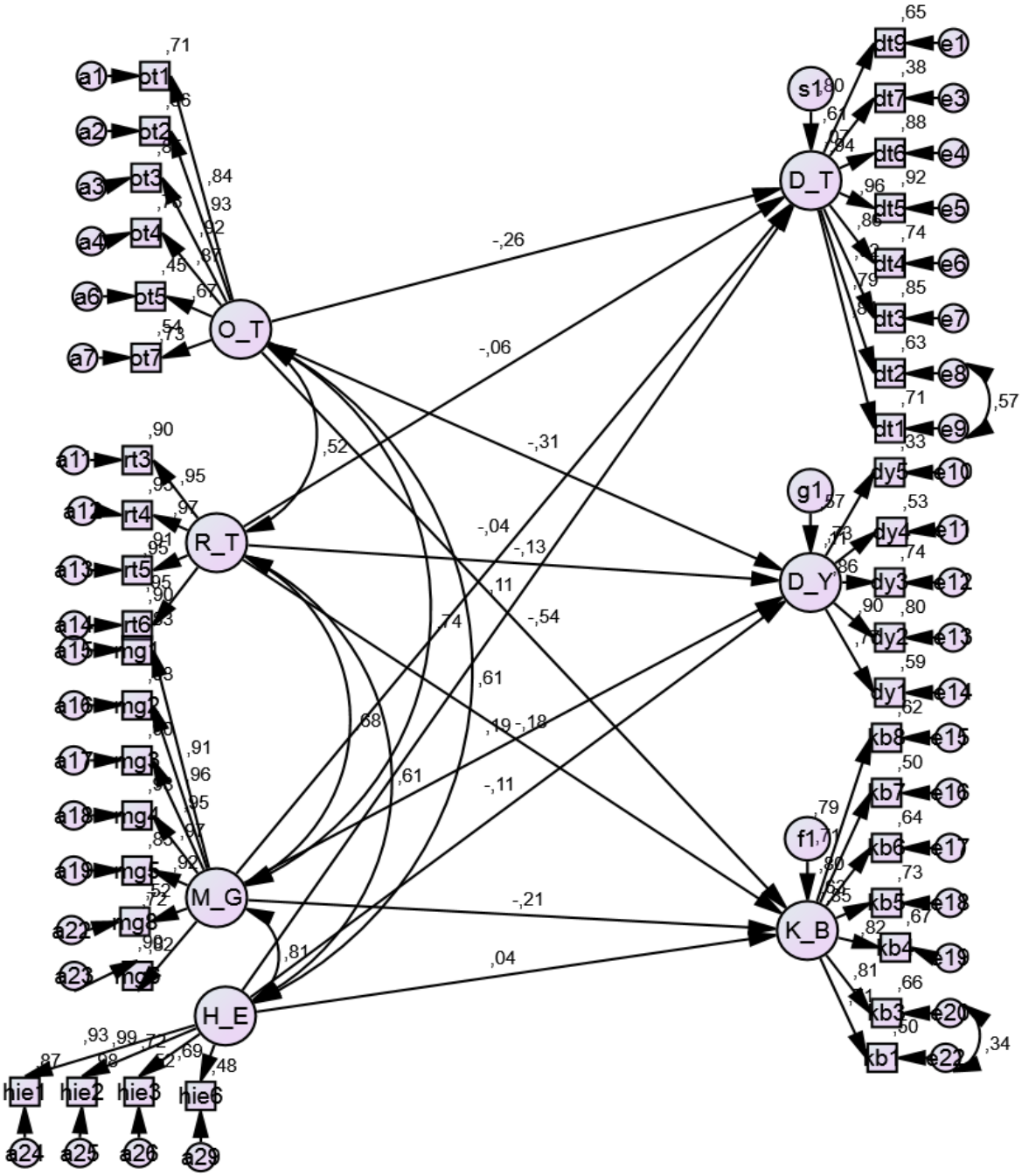
Kaynak: Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015:37); Çokluk vd. (2014:272)

Tablo 4.16'da araştırmanın yapısal eşitlik modeli sunulmuştur. Uyum değerlerini sağlayabilmek için mg5 ve dt7 ifadeleri modelden çıkartılmıştır. Yapılan bu modifikasyon sonucu modelin uyum değerlerinin büyük çoğunluğu kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Sadece GFI değeri kabul edilebilir sınırların biraz altında çıkmıştır. MacCallum ve Hong (1997:209), GFI ve AGFI'ye dayalı model uyumu testleri için güç analizlerinin yürütülmesinin mümkün olduğunu ancak bunun yapılmasını GFI temelli analizler üzerindeki serbestlik derecelerinin istenmeyen etkisi ve her iki indeksin uygun ve alternatif değerlerinin oluşturulmasındaki zorluk nedeniyle önermediklerini, bunun yerine, güç analizleri ve model değerlendirmesi için RMSEA'nın kullanılmasını tavsiye ettiklerini ifade etmektedirler. Carlbäck ve Wong (2018:24) ise, GFI değerinin örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğunu bu nedenle uyum indeksleri olarak giderek daha az güvenilir hale geldiğini, sık sık rapor edilmesinin gerçek faydasından ziyade tarihsel değerinden kaynaklandığını belirtmektedir. Tüm bunlara istinaden araştırmanın RMSEA değeri istenen seviyelerde olduğu için GFI değerinin düşük olmasına rağmen modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir olduğu düşünülmektedir.

T**ablo 4.17.** Kadınlar İçin Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

	Değişkenler	**Standardize b**	**Standart hata**	**p**	**R^2**
Kadın	Oryantasyon Eğitimi Duygusal Tükenmişlik	-,268	,134	**,046**	,066
	Rotasyon Eğitimi Duygusal Tükenmişlik	-,049	,106	,598	
	Mesleki Geliştirme Eğitimi Duygusal Tükenmişlik	-,038	,186	,839	
	Hizmet İçi Eğitim Etkinliği Duygusal Tükenmişlik	,119	,154	,440	
	Oryantasyon Eğitimi Duyarsızlaşma	-,248	,106	**,019**	,110
	Rotasyon Eğitimi Duyarsızlaşma	-,086	,073	,237	
	Mesleki Geliştirme Eğitimi Duyarsızlaşma	,151	,145	,299	
	Hizmet İçi Eğitim Etkinliği Duyarsızlaşma	-,088	,119	,457	
	Oryantasyon Eğitimi Kişisel Başarısızlık	-,563	,105	***	,632
	Rotasyon Eğitimi Kişisel Başarısızlık	-,148	,066	**,024**	
	Mesleki Geliştirme Eğitimi Kişisel Başarısızlık	-,217	,131	,098	
	Hizmet İçi Eğitim Etkinliği Kişisel Başarızlık	0,047	,106	,655	

Tablo 4.17'de Şekil 4.3'te sunulan modelin katsayıları görülmektedir. Bu katsayılar incelendiğinde kadınlar için oryantasyon eğitiminin duygusal tükenmişliği, duyarsızlaşmayı ve kişisel başarısızlığı olumsuz, rotasyon eğitiminin de sadece kişisel başarısızlığı olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Modele göre, oryantasyon eğitimindeki bir birimlik artış duygusal tükenmişliği ,268 birim, duyarsızlaşmayı ,248 birim ve kişisel başarısızlığı ,563 birim azaltmaktadır. Aynı şekilde rotasyon eğitimindeki bir birimlik artış da kişisel başarısızlığı ,148 azaltmaktadır. Modele ait R^2 değerleri incelendiğinde ise, duygusal tükenmişliğin yüzde 7'sinin, duyarsızlaşmanın yüzde 11'inin ve kişisel başarısızlığın yüzde 63'ünün hizmet içi eğitimin alt boyutları ile açıklandığı anlaşılmaktadır. Moksony (1990:3), bağımlı değişkeni açıklayan başka değişkenler olduğu zaman düşük R^2 değeri ile karşılaşıldığını dile getirmektedir. Atılgan (2012:100) da, sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda amacın yüksek R^2 değeri elde etmekten ziyade güvenilir tahminler elde ederek istatistiksel çıkarımlarda bulunmak olduğunu vurgulamaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmanın H1a, H5a, H9a ve H10a hipotezleri desteklenmiş, diğer hipotezleri desteklenmemiştir. Şekil 4.3'te kadınlar için yapılan yapısal eşitlik modeli sunulmuştur.

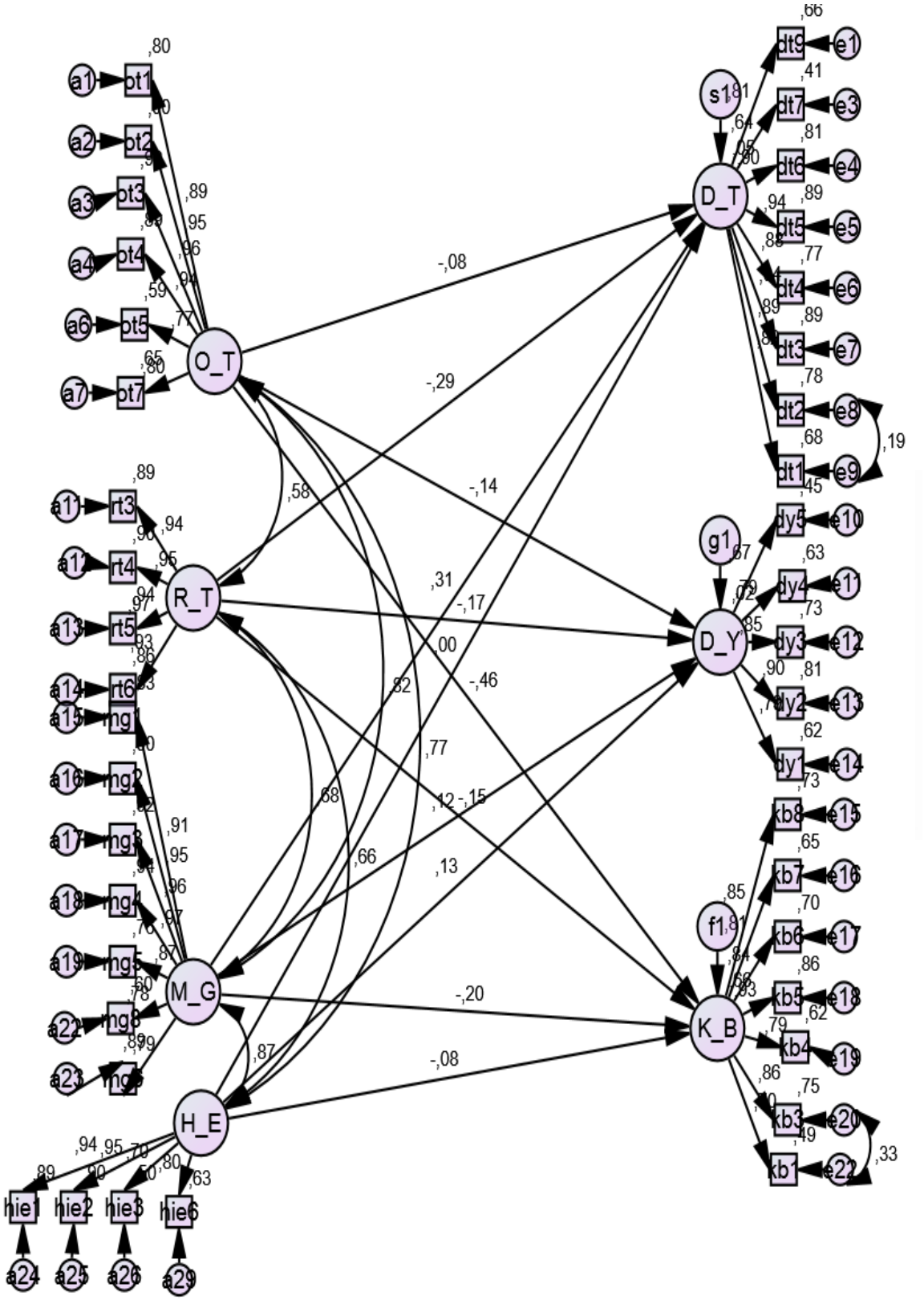


Şekil 4.3. Kadınlar İçin Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 4.18. Erkekler İçin Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

	Değişkenler	**Standardize b**	**Standart hata**	**p**	**R^2**
Erkek	Oryantasyon Eğitimi Duygusal Tükenmişlik	-,090	,148	,544	,050
	Rotasyon Eğitimi Duygusal Tükenmişlik	-,231	,088	**,009**	
	Mesleki Geliştirme Eğitimi Duygusal Tükenmişlik	,309	,197	,117	
	Hizmet İçi Eğitim Etkinliği Duygusal Tükenmişlik	,004	,172	,980	
	Oryantasyon Eğitimi Duyarsızlaşma	-,127	,132	,334	,023
	Rotasyon Eğitimi Duyarsızlaşma	-,119	,077	,121	
	Mesleki Geliştirme Eğitimi Duyarsızlaşma	,104	,172	,547	
	Hizmet İçi Eğitim Etkinliği Duyarsızlaşma	,104	,153	,496	
	Oryantasyon Eğitimi Kişisel Başarısızlık	-,504	,103	***	,662
	Rotasyon Eğitimi Kişisel Başarısızlık	-,126	,057	**,026**	
	Mesleki Geliştirme Eğitimi Kişisel Başarısızlık	-,200	,128	,119	
	Hizmet İçi Eğitim Etkinliği Kişisel Başarısızlık	-,084	,113	,457	

Tablo 4.18'e göre erkek katılımcılar için rotasyon eğitimi duygusal tükenmişliği ve kişisel başarısızlığı olumsuz, oryantasyon eğitimi ise sadece kişisel başarısızlığı olumsuz etkilemektedir. Rotasyon eğitimindeki bir birimlik artış duygusal tükenmişliği ,231, kişisel başarısızlığı ,126 birim azaltırken, oryantasyon eğitimindeki bir birimlik artış ise kişisel başarısızlığı ,504 birim düşürmektedir. Erkek çalışanlarda hizmet içi eğitimin alt boyutlarının tükenmişlik sendromunun duyarsızlaşma alt boyutunu etkilemediği Tablo 4.18'de ortaya konmuştur. Duygusal tükenmişliğin yüzde 5'i, kişisel başarısızlığın ise yüzde 67'si hizmet içi eğitimin alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Analiz sonuçlarına göre H2b, H9b ve H10b hipotezleri desteklenmiş, diğer hipotezler ise desteklenmemiştir. Şekil 4.4'te erkekler için yapılan yapısal eşitlik modeli gösterilmiştir.



Şekil 4.4. Erkekler için Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 4.19'da yapılan analizler sonucu araştırmanın hipotezlerinin desteklenip desteklenmediği özet tablo şeklinde sunulmuştur.

Tablo 4.19. Hipotez Sonuçlarının Özeti

Hipotezler	**Sonuç**	
	Ha	**Hb**
H1: Lojistik işletmelerinde verilen oryantasyon eğitimi çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişliği etkilemektedir.	**Desteklendi**	**Desteklenmedi**
H2: Lojistik işletmelerinde verilen rotasyon eğitimi çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişliği etkilemektedir.	**Desteklenmedi**	**Desteklendi**
H3: Lojistik işletmelerinde verilen mesleki geliştirme eğitimi çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişliği etkilemektedir.	**Desteklenmedi**	**Desteklenmedi**
H4: Lojistik işletmelerinde verilen hizmet içi eğitim etkinliği çalışanların yaşadığı duygusal tükenmişliği etkilemektedir.	**Desteklenmedi**	**Desteklenmedi**
H5: Lojistik işletmelerinde verilen oryantasyon eğitimi çalışanların yaşadığı duyarsızlaşmayı etkilemektedir.	**Desteklendi**	**Desteklenmedi**
H6: Lojistik işletmelerinde verilen rotasyon eğitimi çalışanların yaşadığı duyarsızlaşmayı etkilemektedir.	**Desteklenmedi**	**Desteklenmedi**
H7: Lojistik işletmelerinde verilen mesleki geliştirme eğitimi çalışanların yaşadığı duyarsızlaşmayı etkilemektedir.	**Desteklenmedi**	**Desteklenmedi**
H8: Lojistik işletmelerinde verilen hizmet içi eğitim etkinliği çalışanların yaşadığı duyarsızlaşmayı etkilemektedir.	**Desteklenmedi**	**Desteklenmedi**
H9: Lojistik işletmelerinde verilen oryantasyon eğitimi çalışanların kişisel başarısızlığını etkilemektedir.	**Desteklendi**	**Desteklendi**
H10: Lojistik işletmelerinde verilen rotasyon eğitimi çalışanların kişisel başarısızlığını etkilemektedir.	**Desteklendi**	**Desteklendi**
H11: Lojistik işletmelerinde verilen mesleki geliştirme eğitimi kişisel başarısızlığını etkilemektedir.	**Desteklenmedi**	**Desteklenmedi**
H12: Lojistik işletmelerinde verilen hizmet içi eğitim etkinliği çalışanların kişisel başarısızlığını etkilemektedir.	**Desteklenmedi**	**Desteklenmedi**

SONUÇ ve ÖNERİLER

Teknolojik gelişmeler ile internetin daha yaygın kullanılması, tüketicilerin dünyanın her bir yanından ürünlere kolaylıkla ulaşmasına olanak tanımıştır. Teknolojinin sürekli gelişmesine bağlı olarak yaşanan değişimler ile tüketici istek ve ihtiyaçlarının farklılaşması işletmelerin farklı stratejiler belirleyerek gelişmeler ve değişimler karşısında hazır olmasını gerektirmektedir. Lojistik sektörünün de bu gelişmeleri ve değişimleri yakından takip etmesi icap etmektedir. İşletmeler, sektör çalışanlarının değişimler karşısında hazırlıklı olmasını sağlamak ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla çalışanlarına hizmet içi eğitimler vermektedir.

Hizmet içi eğitim alan çalışanların verimliliği sayesinde, işletmeye ve işe olan ilgi artmakta, öğrenme hızlarında artış gözlenmekte, yapılan hatalar azalmakta ve buna bağlı olarak daha fazla müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Aynı zamanda hizmet içi eğitimlerin çalışanların çalışma arkadaşlarıyla uyumunu artırarak işletme içinde pozitif bir hava yaratması çalışanların motivasyonlarını yükseltmektedir. Lojistik işletmelerin önem kazanmasıyla beraber iş yükünün fazlalaşması işletme içinde çalışanların aşırı strese maruz kalmasına neden olmaktadır. Aşırı strese maruz kalan çalışanlar psikolojik ve fiziksel olarak tükenebilmekte ve bu durum tükenmişlik sendromuna yol açabilmektedir. Yapılan bu araştırmada lojistik işletmelerinde hizmet içi eğitim almış çalışanların aldıkları eğitimin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisi cinsiyet bağlamında incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların yarıdan fazlasının erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 26-32 yaş ve 33-39 yaş aralığında bulunduğu, yarısının 2501-6500 TL aylık hane gelirine sahip olduğu ve çoğunluğun lisans eğitimi aldıkları gözlemlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun sektörde çalışma süresi 12 yıl ve üstü iken, işletmede çalışma süreleri ise 1 ila 7 yıl arasındadır. Çalışanların ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu olmaları, çalışma hayatına başlamadan önce belirli konularda teorik bilgiye sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca lojistik işletmelerinde, ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu bireylerin çoğunluğu oluşturması işyerlerinin eğitim anlamında nitelikli iş gücünü bünyesinde bulundurduğu sonucuna ulaşılmasına olanak tanımaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcılar kendilerini kişisel anlamda daha başarılı görseler de duygusal tükenmişliği duyarsızlaşmadan daha yoğun yaşamaktadırlar. Bu bulgu alanyazındaki bazı çalışmaların (Kalkızoğlu,2018; Kulaklıkaya,2013; Şanlı ve Akbaş,2008) sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ek olarak çalışanlar hizmet içi eğitimler ile bilgi düzeylerinin artığını düşünmektedirler. Oryantasyon eğitiminin ortalamasının diğerlerinden yüksek olması da çalışanların bu eğitim ile daha çok bilgi sahibi olduklarını ortaya koymaktadır. İşletmeler çalışanları işe başladığında onlara oryantasyon eğitimi vererek onların işletmenin politikaları, değerleri, yapısı, kendi hak ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamalıdır. Mesleki geliştirme eğitimi ile işleri hakkında güncel bilgiler edinmelerine, iletişim kurmada sorun yaşamamalarına, iş arkadaşları ile daha iyi geçinmelerine, kendilerine olan güvenlerinin artmasına, bu sayede de müşteriler ile ilişkilerinin gelişmesine imkan tanımalıdır. İlerleyen zamanlarda ihtiyaçlar dahilinde yapacağı rotasyon eğitimi ile çalışanların monotonluktan kurtulmalarına, işlerini daha zevkle yapmalarına, kariyer gelişimlerine katkıda bulunmalıdır. Ek olarak tüm bu eğitimlerin yeterli bir sürede, uzman bir eğitmen tarafından ve çalışanların kendilerini eksik hissettikleri alanlarda olmasına önem vermelidir.

İşe alıştırma eğitimi olarak bilinen oryantasyon eğitimi, kadınlarda duygusal tükenmişliği, duyarsızlaşmayı ve kişisel başarısızlığı olumsuz olarak etkilemektedir. Erkeklerde ise durum biraz daha farklıdır. Oryantasyon eğitiminin erkeklerde sadece kişisel başarısızlığa etkisi bulunmaktadır. Hizmet içi eğitimle tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmaya rastlanılmadığı için bu sonucu diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırmak pek mümkün olmamaktadır. Bu araştırmada hizmet içi eğitim ve tükenmişlikle cinsiyet arasında bir fark bulunmamasına rağmen alanyazındaki bazı çalışmalarda (Ateş,2015; Budak ve Sürgevil,2005; Kır,2018; Satır,2019; Üngüren vd.,2010), kadınların tükenmişliğin alt boyutlarını erkeklerden daha yoğun yaşadığı ortaya konmuştur. Her işletmede oryantasyon eğitimin verilmesi oldukça önemlidir. Bu eğitim hem işletmeye hem de çalışanlara çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu araştırmayla bu eğitimin tükenmişlik sendromunun giderilmesine de katkı sunabileceği anlaşılmıştır. Bu noktada lojistik işletmeleri özellikle kadın çalışanlara oryantasyon eğitimi vererek onların mutsuzluğunu, duyarsızlaşma durumunu kısaca tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılıklarını en aza indirerek aynı zamanda kendilerini enerjik hissetmelerini, sorunlar karşısında daha sakin kalmalarını sağlayarak kişisel başarılarını artırabilir. Erkek çalışanlar içinse oryantasyon eğitimi ile kişisel başarı yükseltilebilmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre bireylerin sürekli aynı işi yapmasından kaynaklanan monotonluk duygusunun ortadan kaldırılmasına yönelik bir eğitim olan rotasyon eğitimi, erkeklerde duygusal tükenmişliği ve kişisel başarısızlığı olumsuz etkilemektedir. Kadınlarda ise rotasyon eğitiminin sadece kişisel başarısızlığı etkilediği görülmektedir. Kılıç (2008) da çalışmasında cinsiyet faktörü ile hizmet içi eğitim alt faktörü rotasyon arasında bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Cinsiyet ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Kervancı (2013) da, cinsiyet ile kişisel başarı arasında ilişki bulmuştur. Lojistik işletmelerinde verilen rotasyon eğitimi, erkek çalışanların mesleki olarak başarısızlık, benlik duygusunun yok olması, sosyal ve iş hayatının olumsuz etkilenmesi gibi sorunların önüne geçmesine katkı sağlayarak tükenmişlik sendromuna yakalanma risklerini en aza indirebilmektedir. Ayrıca hem kadın hem de erkek çalışanların kişisel başarılarının artmasına yardımcı olarak üretkenliklerinin ve verimliliklerinin gelişmesine imkân tanıyabilmektedir. Ek olarak rotasyon eğitimi çalışanlarda kişisel başarıyı yükselttiğinden dolayı, çalışanların zaman içerisinde farklı farklı departmanlarda çalışmasına olanak sağlanması, buralarda başarılı olmaları için gereken eğitimlerin verilmesi onları eski sorun yaşadıkları çevrelerinden uzaklaştırıp daha yeni bir ortama sokacak, böylelikle de duygusal da dahil olmak üzere tüm sorunlara daha sakin yaklaşmalarına imkan tanıyacaktır.

Son olarak mesleki geliştirme eğitimi ve hizmet içi eğitimin etkinliği ne kadın ne de erkek çalışanların tükenmişlik sendromu üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde hizmet içi eğitimin alt boyutlarının özellikle kadınların tükenmişlik sendromu üzerinde daha çok etkili olduğu tespit edilmiştir. Sütay (2019) da araştırmasında hizmet içi eğitim ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulunduğunu, kadınların hizmet içi eğitim etkinliklerine yönelik tutumlarının erkeklere göre daha olumlu olduğunu vurgulamaktadır. Oryantasyon ve rotasyon eğitimi kariyer gelişimine de katkı sağlamaktadır. Özellikle cam tavan sendromu yüzünden kadınlar mesleki anlamda kendilerini geri plana itilmiş hissetmekte, aynı şartlarda çalıştıkları erkek meslektaşlarına sağlanan kariyer imkanlarının kendilerine verilmemesi ile daha kolay bir biçimde tükenmişlik sendromuna yakalanabilmektedirler. Bu nedenle oryantasyon ve rotasyon eğitiminin verilmesinin özellikle kadınlarda tükenmişlik sendromuna etki etmesi çok da şaşırtıcı değildir. Bu eğitimler, kadın çalışanların yeni bilgiler öğrenerek kariyer gelişimine katkıda bulunmakta, bu eğitimler sayesinde daha iyi pozisyonlara gelebilme umudu onların motivasyonunu artırmakta,

bireysel olarak gelişmelerine, iş arkadaşlarıyla ve müşteriler ile olan ilişkilerine de katkı sağlayarak kadın çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılıklarını düşürmede yardımcı olabilmektedir.

Lojistik çalışanlarının tükenmişlik durumlarını ortadan kaldırmak ve yakalanma olasılıklarını en aza indirerek çalışanlarının verimliliklerini ve üretkenliklerini artırmak lojistik sektörünün gelişmesi açısından oldukça önem taşımaktadır. Tükenmişliğin azaltılmasında hatta yok edilmesinde de hizmet içi eğitimler oldukça önemli araçlardır. Bu nedenle işletmeler hizmet içi eğitimlere gereken önemi vermeli, çalışanların hangi konularda eksikliklerinin olduğunu tespit edip onlara bu konularda eğitimler vermelidir. Hatta tükenmişlik sendromu konusunda bile eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Böylelikle çalışanların birçok konudaki bilgisi artacak, kendilerine olan güvenleri gelişecek, çalışanlar işini seven daha mutlu bireyler haline gelip çalışanların tükenme olasılıkları azalacaktır.

Araştırma çeşitli kısıtlara sahiptir. İlk olarak araştırmada sadece anket yöntemi kullanılmıştır. Sonraki çalışmalar bu yönteme ek olarak nitel araştırma yöntemleri ile konuyu daha derinlemesine araştırabilir, çalışanların görüşüne başvurarak hangi nedenlerden dolayı tükenmişlik yaşadıklarını, hizmet içi eğitimlerin bu tükenmişliği nasıl ve ne derece etkilediğini ortaya koyabilir. İkinci olarak araştırmada hizmet içi eğitimin tükenmişlik üzerindeki etkisi sadece cinsiyet bağlamında incelenmiştir. İleride yapılacak çalışmalar cinsiyet dışında çalışma yılı, yaş gibi değişkenler üzerinden bu etkiyi ele alabilir.

KAYNAKÇA

Abazaoğlu, İ., Yıldırım, O. ve Yıldızhan, Y., (2016). Geçmişten günümüze türk eğitim sisteminde öğretmen yetiştirme. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(6):143-160.

Acker, M. G., (1999). The impact of clients' mental illness on social workers job satisfaction and burnout. N*ational Association of Social Workers*, 24(2): 112-119.

Akbolat, M. ve Işık, O., (2008). Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri: Bir kamu hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* 11(2):229-253.

Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. H., (2019). Aşırı iş yükü algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde sürekli kaygının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 3(3): 215-230.

Akgül, Ö., (2008). *Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akhun, İ., (1977). Hizmet içi eğitimin değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(10): 1-21.

Aksu, A., İra, N., Yalçınkaya, M. ve Yurttaş, A., (2017). Öğretim elemanlarının işi erteleme davranış düzeyleri ile a-tipi kişilik düzeyleri arasındaki ilişkiler. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,* 1(6):2445-2458.

Aksungur, M. ve Bekmezci, M., (2020). Türkiye'nin lojistik performansının değerlendirilmesi: Boylamsal bir araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12): 19-40.

Aktay, G., (1994). *İşyerlerinde İşçilere Yönelik Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Kazalarını Önlemedeki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Akyürek, M. İ., (2020). Öğretmenlerde tükenmişlik. *Ziya Gökalp Fakültesi Dergisi*, 1(37): 35-47.

Albayrak, S. O., (2016). ABD kamu personel rejiminde esnek istihdam (At- Will Employment) eğitimi. *Mülkiye Dergisi* 40(2): 43-66.

Alegria, F. L., Oyandel, J. C. and Lopez, G.R., (2020). Burnout syndrome in chilean midwifery students. *SAGE Journals, Research Article,* 2020(1): 1-10.

Alga, E., (2016). *Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Altınışık, S., (1996). Hizmet içi eğitim ve Türkiye'deki uygulama. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,* 7(2): 329-348.

Altınışık, S., (2006). Hizmet içi eğitimin işlevlerine ilişkin görüş ve tutumlar. *Kazım Karabekir Eğitim Faküktesi Dergisi,* 1(13): 362-372.

Aluko, R. F. and Shonubı, K.O., (2014). Going beyond Kirkpatrick's Training Evaluation Model: The role of workplace factors in distance learning transfer. *Africa Education Review*, 2(31): 638-657.

Amodeo, M., Collins, M. E. and Clay, C., (2009). Toward best practice and ınnovation in ındependent living training: Experiences from the multi-site evaluation of federally-funded projects. *Children and Youth Services Review*, 31(09): 185-192.

Ardıç, K. ve Polatcı, S., (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 32(1): 21-46.

Arı, G. S. ve Bal, E. Ç., (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 15(1):131-148.

Arıkan, R., (2018). Anket yöntemi üzerinde bir değerlendirme. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 1: 97-159.

Arıkboğa, Ü., (2020). Belediyelerde hizmet içi eğitim ve belediye birliklerinin rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 12(1): 55-68.

Arslan, M., (1991). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Bir Uygulamanın Değerlendirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Arulampalam, W. and Booth, L. A., (1998). Training and labour market flexibility: Is there a trade-off? *Britsh Journal of Industrial Relations*, 36(4): 521-536.

Aşkun, O. B., (2004). İşletmelerde toplumsallaşma kavramının örgütte iş göreni işe alıştırma eğitimi alanındaki konumu ve işlevi. *Öneri Dergisi*, 6(21): 91-95.

Atay, H. ve Çolakoğlu, Ü., (2019). İşe oryantasyon sürecinde yaşanan sorunlar: Kuşadası a grubu seyahat acenteleri örneği. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi,* 14(52): 401-432.

Ateş, L., (2015). *Oryantasyon Eğitiminin Çalışan Performansına Etkileri Hakkında Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Atılgan, K., (2012). *Marka Denkliğini Oluşturan Boyutların Referans Fiyat Oluşumuna Etkisinin Hafif Ticari Araç Markaları Üzerinde İncelenmesi*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Atilla, G., Yıldırım, G. ve Baysal, H., (2019). İşte var olamama, iş tatminsizliği ve iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisi: Isparta ili çağrı merkezi çalışanları örneği. *International Review of Economics and Management*, 7(2): 33-58.

Atlıoğlu, Y. ve Elgin, E., (1993). Hizmet içi eğitim. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi,* 1(1): 35-38.

Avcı, E., (2018). *Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Avgits, T. A., Maddox, C. T., Taylor, E. and Patterson, B. R., (2007). The ınfluence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports,* 24(2): 97-102.

Ay, P., (2020). *Banka Çalışanlarının İşe Gömülmüşlükleri ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişki: Karaman İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Aydın, Ö. A., (2019). *Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumu İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aykaç, N., (2018). Investigation of the ın-service teacher training programs in the united states and recommendations for Turkey: The case of kent education excellence partnership (KEEP). *Journal of Education and Future,* 14(2018): 181-197.

Aytaç, T., (2000). Hizmet içi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi,* 1(147): 66-69.

Bacak, B., Yabanova, E. K. ve Yabanova, U., (2016). Hizmet içi eğitim teknoloji uygulamaları alanının gelişimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27): 557-581.

Bahar, E., (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Bakhshi, A., Kumar, K. and Rani, E., (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9): 145-154.

Bakker, A. B., Demerouti, E. and Verbeke, W., (2004). Using the job demands- resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management,* 43(1): 83-104.

Balcı, B. ve Çiloğlugil, B., (2013). Öğrencilerin takım çalışması yeteneklerinin bireysel ve akran değerlendirmeleri ile incelenmesi. *Ege Eğitim Teknolojileri Dergisi,* 3(1): 1-10.

Balcı, Ş. D., (2007). *Örgütlerde Hizmet İçi Eğitim*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balcı, A., (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara, Pegem Akademi, s.420.

Balyiyen, İ., (2010). *Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Barbosa, F. T., Raissa, J. E., Santos, L. M., Leao, B. A., Lima, F. J. C. and Rodrigues, C. F., (2017). Correlation between weekly working time and burnout syndrome among anesthesiologists of maceió-AL. *Revista Brasileira de Anestesiologia Journal,* 67(2): 115-121.

Bardi, J. A., (2003) *Hotel Front Office Managment.* Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey Published simultaneously in Canada, p.434

Barlem, J. G. T., Lunardi, V. L., Lunardi, G. L., Barlem, E. L., Silveira, R. S. and Vidal, D. A. S., (2014). Burnout syndrome among undergraduate nursing students at a public university. *Revista Latino Americana de Enfermagem,* 22(6):1-8.

Barret, J., Gifford, C., Morey, J., Risser, D. and Salisbury, M., (2001). Enhancing patient safety through teamwork training. *Journal Of Healthcare Risk Management*, 37(6): 61-69.

Barros, A. S. S., (2017). Subjective well-being (sb) and burnout syndrome (bns): correlational analysis teleworkers education sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(2017): 1012-1018.

Barutçu, E. ve Serinkan, C., (2008). Günümüzün önemli sorunlarından biri olarak tükenmişlik sendromu ve Denizli'de yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2): 541-561.

Baş, G., (2013). Amerika Birleşik Devletleri eğitim sistemi: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Journal Of Educational Sciences*, 1(1): 63-93.

Başar, N. Ç., (2019). *Yaşlı Bakım Alanında Çalışan Bakım Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Performansları Üzerine Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Başerer, Z. ve Başerer, D., (2019). Akademisyenlerin tükenmişlik ve öz- yeterlilik düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,* 17(1): 1-19.

Bates, R., (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of Beneficence. *Evaluation and Program Planning* 27(2004):341-347.

Bayar, M., (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmet İçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama.* Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayarmagnai, B. U., (2014). *Hizmet İçi Eğitim Algısı: Moğalistan'da Bir İşletme Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bayramlı, P., (2017). *Azerbaycan'ın Dış Ticaretinde Lojistiğin Önemi ve Lojistik Merkez Araştırması.* Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Becet, A., (2019). *Öğretmenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Sigara İçme Arzusu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Becker, R., (2019). Economic change and continuous vocational training in the work history: A longitudinal multilevel analysis of the employees' participation in further training and the effects on their occupational careers in Germany. 1970–2008. *Empirical Research in Vocational Education and Training,* 11(4): 1-29.

Beğiş, G. B., (2019). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Bekci, İ., Apalı, A. ve Bozcu, M., (2019). Muhasebe meslek elemanlarında stres faktörünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Muğla ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 2(34): 104-123.

Bektaş, Ç. ve Peresadko, G., (2013). Frame of workplace guidance how to overcome burnout syndrome: A model suggestion. *Procedia Social and Behavioral Sciences,* 84(2013): 879-884.

Berber, S., (2011). *Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Beşyaprak, S., (2012). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bilgiç, E., Türkmenoğlu, M. A. ve Koçak, A., (2020). Dijitalleşmenin lojistik yönetimi bağlamında incelenmesi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi,* 5(1): 56-69.

Blasche, A., Brandherm, R., Eckhardt, K., Matthias, K., Kruppe, M. K. and Schütt, P., (2017). *Working Paper Forschungsförderung*. Hans Böckler-Stitftung. Düsseldorf, p.41.

Bolat, O. İ., (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 25(2): 87-101.

Botero, R. L. M. and Romero, G. H., (2011). Burnout syndrome in professors from an academic unit of a Colombian university. *Invest Educ Enferm Journal,* 29(3): 427-434.

Boydak, M., (1999). *Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Bratton, J. and Gold J., (1999). *Human Resource Management*. Macmillan Press LTD. Second Edition, London, p.410.

Bryman, A., (2012). *Social Resarch Methods*. Oxford University Press, Fourth Edition, New York, p.766.

Bucak, T., (2011). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*. İzmir, İlya İzmir Yayınevi, s.204.

Buchenau, P. and Nelting, M., (2015). *Burnout. Von Betroffenen Lernen*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Berlin, p.326.

Budak, Y. ve Demirel, Ö., (2003). Öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* 33(33): 62-81.

Budak, G. ve Sürgevil, O., (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi*, 20(2): 95-108.

Bulut, K., (2019). *Din Görevlilerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları Üzerine Bir Araştırma: İç Batı Anadolu Bölümü Örneği.* Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Bundesinstitut Für Berufsbildung., (2020). Almanaya'da hizmet içi eğitim. 09.10.2020 tarihinde https://www.bibb.de/ adresinden erişilmiştir.

Burisch, M., (1989). *Das Burnout Syndrom*. Spring-Verlag Berlin Heidelberg, p.158.

Burke, J. R. and Greenglass, R. E. (1995). A longitudinal examination of a process model of psychological burnout proposed by Cherniss. *Pergamon Journal Elsevier Science*, 40(10): 1357-1363.

Burke, R. J., Shearer, J. and Deszca G., (1984). Burnout among men and women ın police work: An examination of the Cherniss model. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7(2): 162-188.

Byrne, M. B., (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring ınstrument. *International Journal of Testing*, 1(1): 55-86.

Carlback, J. and Wong, A., (2018). *A Study on Factors Influencing Acceptance of Using Mobile Electronic Identification Applications in Sweden*. Bachelor's Degree Project, Jönköping University, Sweden, s.77.

Cascio, W. and Boudreau, J., (2011). Investing in people financial ımpact of human resource ınitiatives. *Second Edition, Pearson Education LTD, New Jersey*, p.361.

Ceylan, V. K. ve Gündoğdu, K., (2017). Öğretmenlerin e-içerik geliştirme becerileri: Bir hizmet içi eğitim deneyimi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi,* 8(15): 48-74.

Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S. and Lın, C. T., (2013). Job rotation and ınternal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3): 8-10.

Chiarini, A., Baccarani, C. and Mascherpa V., (2018). Lean production, Toyota production system and kaizen philosophy, a conceptual analysis from the perspective of zen Buddhisim. *The TQM Journal*, 8(59): 1-15.

Chirico, F., (2016). Job stress models for predicting burnout syndrome: A review. *Journal of Health and Social Sciences*, 52(3): 443-456.

Chou, H. C., (2010). Investigating the effects of ıncorporating collaborative action research ınto an in-service teacher training program. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(2): 2728-2734.

Clardy, A., (2005). Reputation, goodwill and loss: entering the employee training audit equation. *Human Resource Development Review*, 4(3): 279-304.

Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K., (2018). Research Methods in Education. *Routledge Taylor & Francis Group, Londra ve New York, p.916.*

Coşkun, M. ve Gürer, M., (2020). Staj, eğitim ve pratik ilişkisi: İletişim eğitimine yönelik yönelik bir değerlendirme. *Selçuk İletişim Dergisi,* 2(13):942-966.

Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E., (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS uygulamalı)*. Sakarya, Sakarya Yayıncılık. s.352.

Council of Supply Chain Management Professionals (2021). Lojistiğin tanımı. 30 Nisan 2021 tarihinde https://cscmp.org/ adresinden erişilmiştir.

Çağlar, B. M., (2012). *Lojistik İşletmelerinde Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı, Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansı İlişkisi: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çakır, E. ve Kacır, Ü., (2018). İşletmelerde oryantasyon eğitiminin örgütsel sinizme ve örgütsel bağlılığa etkisi: Aydın organize sanayi bölgesinde bir uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1): 124-149.

Çalık, T., (1988). *Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Etkinliği*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çam, O. ve Baysal, A., (1997). Psikiyatrist ve psikologlarda tükenmişlik sendromu. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* 13(13): 59-74.

Çam, O., (1998). Tükenmişlik üzerine bir değerlendirme. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi,* 14(11): 81-93.

Çatak, H. Ş., (2013). *Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Beyken Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelen, Ü., Köşterelioğlu, İ. ve Köşterelioğlu, M. A., (2016). Öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılmaya yönelik tutum ve beklentilerine ilişkin durum değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3): 3696-3710.

Çokal, Z., Yılmaz, F. D. ve Büyükkuru M., (2019). Türkiye'de lisans düzeyindeki turizm rehberliği bölümlerinin staj yönergelerinin mesleğe uyumunun incelenmesi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi,* 7(20): 202-218.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara, Pegem Akademi, s.424.

Çulha, O., (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Dalkılıç, N. ve Ebeoğlugil, F. H., (2018). Sigortacılık bölümü öğrencilerinin staj değerlemesi üzerine bir uygulama. *Ticaret Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1):81-95.

Dalkıran, Ö., (2014). Hizmet içi eğitimde Türk Kütüphaneciler Derneğinin (TKD) rolü. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi,* 2(28): 189-200.

Davis, K. and Weinstein, E., (2017). Identity, sexuality, and relationships among emerging adults in the digital age. *A Volume in the Advances in Human and Social Aspects of Technology (AHSAT) Book Series* :1-17.

Demir, N., (2009). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Öneri Dergisi*, 32(8): 193-202.

Demirtaş, Z., (2010). Öğretmeni hizmet içinde yetiştirmenin bir aracı olarak denetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(31): 41-52.

Deniz, N., (1995). İşletmelerde eğitimin değerlendirilmesi. *Öneri Dergisi*, 1,5, 17-24.

Deniz, M. ve Yıldırım, M., (2020). İş yükü fazlalılığı algısının işle bütünleşme düzeyine etkisi: Avukatlar üzerinden bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9): 199-219.

Derdiman, C. ve Uysal, Y., (2014). Türk kamu yönetiminde yetki devri. *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(27): 251-277.

Develioğlu, K. ve Türk, C. O., (2012). Çalışanların rol belirsizliğinin örgütsel iletişim ve yetki devrine ilişkin kaynakları: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 1(1): 39-55.

Dinibütün, S. R., (2013). *Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Divine, R. W., (2014). The second hoover commission reports: An analysis. *Public Administration Review*, 1(15): 263-269.

Doğan, Ö., (2010). *Bankalarda Hizmet İçi Eğitim Etkinliği Araştırması.* Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Doğan, S., (2020). Federal Almanya eğitim sistemi. *International Journal of Social Sciences*, 4(1): 22-35.

Doğanay, A., Ataizi, M., Şimşek, A., Salı, B. J. ve Akbulut, Y., (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir*, s.195.

Doğançay, Ö. S., (2018). *Hizmet İçi Eğitim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Banka Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.

Duran, G. ve Türkoğlu, M., (2019). Lojistik sektörünün önemi ve bölgesel kalkınmaya katkıları. *Uygulamalı Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Dergisi*, 1(2): 86-97.

Duran, S., (2017). *Hizmet İçi Eğitimin İş Gören Motivasyonuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, (İstanbul Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitülerinin Ortak Yürütüğü, İstanbul.

Durna, U., (2005). A tipi ve b tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(19): 275-290.

Dursun, Y. ve Kocagöz, E., (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(35): 1-17.

Durukan, T., (2010). *Türkiye'de Demir Çelik Fabrikalarında Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Elshaer, N. S. M., Moustafa, M. S. A., Aiad, M. W. and Ramadan, M. I. E., (2018). Job stress and burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Alexandria Journal of Medicine*, 54(2018): 273-277.

Ercan, İ. ve Kan, İ., (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlilik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3): 211-216.

Erişti, S. D. B., Kuzu, A., Yurdakul, I. K., Akbulut, Y. ve Kurt A. A., (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir, s.190.

Erkan, B., (2014). Türkiye'de lojistik sektörü ve rekabet gücü. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergisi*, 1 (1): 44-65.

Eroğlu, U., (2006). İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir model önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 111-132.

Ertuğrul, O., (2018). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ertürk, M., (2014). *Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Mobbing ve Tükenmişlik Düzeyleri (İzmir İli Örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erzurum, K., (2007). *Liderlik Eğitimi ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü: Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Eter, E. A., (2019). *Elazığ İlinde Acil Servislerde Çalışanların Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

Eviren, S. Ö., (2018). Kirkpatrick eğitim değerlendirme modeli kullanılarak TÜİK'de bir hizmet içi eğitim programının etkinliğinin değerlendirilmesi. *Sınırsız Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 1(3): 56-89.

Faivre, G., Kielwasser, H., Bourgeois, M., Panouilleres, M., Loisel, F. and Obert, L., (2018). Burnout syndrome in orthopaedic and trauma surgery residents in France: A nationwide survey. *Orthopaedics & Traumatology: Surgery & Research*, 1(104): 1291-1295.

Faiz, E., (2019). Aşırı iş yükü ve tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Satış personelleri üzerinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10(1): 26-38.

Freudenberger, J. H. (1974). Staff burn-out. *Journal Of Social Issues*, 1(30): 159-165.

Friganovic, A., Kovacevic, I., Ilic B., Zulec, M., Kriksic, V. and Bile, C. G., (2017). Healthy settings in hospital how to prevent brunout syndrome in nurses: Litarature review. *Acta Clin Croat*, 2017(56): 292-298.

Galletta, M., Portoghese, I., Fabbri, D., Pilia, I. and Campagna, M., (2016). Empowering workplace and wellbeing among healthcare professionals: The buffering role of job control. *Original Article: Health Care Professionals*, 87(2): 61-69.

Garcıa, G. M. and Calvo, J.C. A., (2013). New perspectives: Towards an ıntegration of the concept "burnout" and its explanatory models. *Anales de Psicologia*, 29(3): 800-809.

Gedik, T. ve Çet, Ş., (2020). Orman ürünleri sanayisinde rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmini üzerine etkisi (Bolu, Düzce ve Bartın illeri örneği). *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 22(2): 521-531.

Girgin, M., (2016). *Sosyotropi- Otonomi Kişilik Özelliklerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri ve Başa Çıkma Yolları Üzerine Bir Araştırma: Mülki İdare Amirleri Örneği.* Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Glicken, D. M. and Janka, K., (1982). Execitives under fire: The burnout syndrome. *California Management Review Journal*, 3(14): 67-72.

Gorski, C. P., (2018). Fighting racism, battling burnout: causes of activist burnout in US racial justice activists. *Ethnic and Racial Studies*, 18(1): 667-687.

Göksu, Ö., (2018). *Gazi Üniversitesindeki Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Görün, M., (1998). *Türk Belediyeciliğinde Hizmet İçi Eğitim Ve Konya Büyükşehir Belediyesi Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Gülerer, T., (2017). *Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılık Aracılığıyla İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Günay, Y. G. ve Demiralay, T., (2016). Serbest muhasebeci ve mali müşavirlerin iş stresi, tükenmişlik sendromu ve iş- aile yaşam dengesi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58): 917-935.

Gündoğan, K., (2018). *Lojistik Sektöründe Tükenmişlik Sendromu: Depo Çalışanları Üzerinde Bir Saha Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Günel, M. ve Tanrıverdi, K., (2014). Dünya'da ve Türkiye'de hizmetiçi eğitimler: Kurumsal ve akademik hafıza (kayıpları)mız. *Eğitim ve Bilim Dergisi* 39(175): 73-94.

Güngör, F. E., (2020). *Hastanelerde Yüz Yüze Verilen Hizmet İçi Eğitimin Uzaktan Eğitime Dönüştürülmesine İlişkin Hemşirelerin ve Hastane Yöneticilerinin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gürboyoğlu, J., (2009) *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri.* Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Gürses, İ., (2006). *Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sakarya Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Güven, Z. Ö. ve Sezici, E., (2016). Otel işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin Maslach tükenmişlik modeline göre incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* 14(2): 111-132.

Güvenli, D. R., (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Haines, V. Y., Patient, D. L. and Marchand, A., (2017). Systemic justice and burnout: A multilevel model. *Human Resource Management Journal*, 1(2017): 1-20.

Hamuloğlu, B., (2019). *Psikolojik Sermaye ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Haşıloğlu, S. B., Baran T. ve Aydın, O., (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetim Dergisi* 2(1): 19-28.

Hayırlıoğlu, E. ve Kanat, H. M., (2015). The concept of rotation the affect of rotation on the educational leadership of school principles. *International Journal of Field Education,* 1(2): 24-38.

Haynes, J., (2009). Conflict, conflict resolution and peace-building: the role of religion in Mozambique, Nigeria and Cambodia. *Commonwealth & Comparative Politics*, 47(1): 52-75.

Hazır, K. ve Orel, O., (2014). Organize perakende sektöründe çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 23(1): 143-160.

Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L. and Liang, R. D., (2009). Effects of job rotation and stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Resarch*, 9(8): 1-10.

Hogan, L. R. and Mcknight, A. M., (2007). Exploring burnout among university online instructors: An initial investigation. *Internet and Higher Education,* 10(2007): 117-124.

Hurşitoğlu, O., (2017). *Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler ve Tükenmişlik Sendromunun Savunma Biçimleri ile*

İlişkisi. Uzmanlık Tezi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Kahramanmaraş.

Iller, C. and Moraal, D., (2013). Kollektive vereinbarungen in der steuerung betrieblicher weiterbildung. Beispiele aus den Niederlanden und Deutschland. *Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung,* 18(18): 1-11.

Işıkhan, V., (2016). Çalışanlarda tükenmişlik sendromu, akciğer kanserinde destek tedavisi. *Tüsad Eğitim Kitapları Serisi*, s.366:390.

Iwao, S., (2017). The diversity and reality of kaizen in Toyota. *Article in Evolutionary and Institutional Economics Review,* 1(14): 271-298.

İbrahimoğlu, N. ve Karayılan, D., (2012). A ve b tipi kişilik özellikleri ile zaman yönetimi davranışları arasındaki ilişkiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(33): 251-262.

İn, E. Ç. ve Kula, K. Ş., (2019). Üniversite öğrencilerinin tükenmişlik ve yaşam doyumunun incelenmesi: Kırşehir Ahi Evran üniversitesi. *Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 32(2): 403-441.

İnan, T. T., (2019). Pilotlar üzerinde iş tatmini ve motivasyon ölçme aracının geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 1(54): 291-313.

İncaz, S., (2015). Lojistik ve sürdürülebilirlik bağlamında yeni yaklaşımlar. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(1): 149-162.

İnce, M., Karataş, S. ve Çiftçi, A., (2019). Branş öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18): 2140-2164.

İnönlü, R., (2018). *Türk- Rus Enerji Jeopolitiğinde Boru Hatları ve Lojistiğin Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

İraz, R. ve Ganiyusufoğlu, A., (2011). Örgütlerde mesleki tükenmişlik ve akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21): 451-472.

İzci, E. ve Kara, A., (2010). Fransa'da eğitim personelinin hizmet içi eğitimi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5): 161-168.

Johnson, M. L., Antle, F. B. and Barbee, P. A., (2009). Addressing disproportionality and disparity in child welfare: Evaluation of an anti-racism training for community service providers. *Children and Youth Services Review*, 1(31): 688-696.

Junejo, I. M., Sarwar, S. and Ahmed, R. R., (2017). Impact of ın-service training on performance of teachers a case of stevta karachi region. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies.* 2(2): 50-60.

Kaçmaz, N., (2005). Tükenmişlik sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1) 29-32.

Kadıoğlu, İ., (2016). *Küresel Değişim ve Bu Değişime Uyum Sağlamada Eğitimin Rolü: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kalkancı, U., (2016). *Kamu Personelinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının ve İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi: Adana Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Kalkızoğlu, S., (2018). *Tükenmişlik Sendromunun İş Tatminine Etkisi: Perakende Sektörü ve Sanal Örgüt Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Kanbur, E., (2018). Aşırı iş yükünün iş ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi: İşe bağlı gerginliğin aracı rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2): 125-143.

Kapucu, S., (2017). Hemodiyaliz hemşirelerinde tükenmişlik ve önlemler hemo tükenmişlik. *Bozok Tıp Dergisi*, 7(1): 80-87.

Karaata, C., (2010). Milli Eğitim Bakanlığında görevli ingilizce öğretmenlerinin hizmet içi eğitimine ilişkin öneriler. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(185): 107-129.

Karaca, Ş., (2019). A ve b tipi kişilik özelliklerine sahip tüketicilerin yavaş moda algılarının incelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 1(26): 135-152.

Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ., (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: AFAD örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(2015): 46-69.

Karadere, M. Y., (2019). *Hemşirelere Verilen Oryantasyon Programının Kurum İçi İletişime Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beyken Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karagöz, L., (2019). *Banka Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Erzurum İlinde Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağrı.

Karaman, A., Metin, E. A. ve Güven, Ş., (2017). Ormancılık ve orman ürünleri programı öğrencilerinin staj yapma eğilimlerinin belirlenmesi: Uşak üniversitesi örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 7(1): 101-114.

Karaşahin, S. K., (2020). *Ankara'da Çalışan Acil Tıp Uzmanlık Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Verilerle İncelenmesi*. Uzmanlık Tezi, Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi, Ankara.

Karbuz, N., (2019). Bilgi toplumuna geçiş sürecinde kamuda eğitim sektöründeki yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim stratejisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi,* 2(1):22-39.

Kaya, Y., Günay, R. ve Damgacı, F. K., (2015). Kirkpatrick dört düzey program değerlendirme modeli. *Uluslararası Eğitim Bilimler Dergisi*, 2(5): 89-97.

Kayabaşı, Y., (2008). Bazı değişkinler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1): 191-212.

Kerlin, M. P., Mcpeake, J. and Mikkelsen, M. E., (2020). Burnout and joy in the profession of critical care medicine. *Critical Care*, 24(98)):1-6.

Kervancı, F., (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Keskin, E., (2019). *Örgütlerde Uygulanan Oryantasyon Eğitiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve Bu Süreçte Örgütsel Destek Algısının Rölü*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Khussainova, A., (2010*). Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Astana'daki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıç, E., (2008). *İş Tatmini ve Rotasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıç, S. ve Alkan, M. R., (2018). Dördüncü sanayi devrimi endüstri 4.0: Dünya ve Türkiye değerlendirmeleri. *Girişimcilik, İnovasyon ve Pazarlama Dergisi*, 2(3): 29-49.

Kılınçaraslan, B. T. ve Küçüksüleymanoğlu, R., (2019). Muhasebe meslek mensuplarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin araştırılması: Bursa ili örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* Özel Sayı, 617-636.

Kır, A., (2018). *Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Kim, G. W., Leong J. K. and Lee Y. K., (2005). Effect of service orientation on job satisfaction organizational commitment, and intention of leaving in a casual chain restaurant. *Hospitality Management* 24(1): 171-193.

Kirkpatrick, L. D. and Kirkpatrick, D. J., (2008). *Evaluating Training Programs, The Four Levels.* Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, s.380.z

Knox, M., Grace, R. W., Huang, B. and Grumbach, K., (2018). Maslach burnout ınventory and a self-defined, single-ıtem burnout measure produce different clinician and staff burnout estimate. *Journal of General Internal Medicine,* 1(33): 1344-1351.

Koç, M., (2019). *Acil Yardım, Kurtarma ve Müdahale Personellerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Trabzon İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.

Koçak, O., Eti, S. ve Gürsoy, G., (2017). A ve b kişilik tipine sahip kamu ve özel sektör çalışanlarının kişilik tiplerinin incelenmesi: Yalova örneği. *Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi,* 6(6): 380-397.

Kolunsağ, A. ve Özdemir, V. G., (2007). Sürdürülebilir oryantasyon modeli ve Sakarya üniversitesi'ndeki durum. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(14): 211-229.

Konak, C., (2019). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Aidiyete Etkisi: Otomotiv Sektöründe Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Konakay, G., (2010). *Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Konya, E. V., (2013). *Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Korkmaz, H.T., (2019). *Bir Kamu Kurumunda Eğitim İhtiyaç Analizinin Katılımcı Memnuniyetine Olan Etkisinin İncelenmesi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Korkmazer, F. ve Aksoy, A., (2018). Sağlık çalışanlarının iş yükü fazlalığı algısının yaşam kalitesi ve iş- aile çatışması ile ilişkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* 5(12). 607-619.

Korkutan, D., (2015). *Bankalarda Hizmet İçi Eğitim ve Eğitim İhtiyacının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Koyuncu, N., (2015). *İşyerinde Psikolojik Şiddetin (Mobbing). Tükenmişlik Sendromu ile İlişkisi Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Kozan, G. K., (2019). *Lojistik yeteneğinin Öncülleri ve Lojistik Yteneğin Lojistik Performans Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Köylü, E., (2020). *Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Tıp Fakültesindeki Son Sınıf Öğrencileri ve Hekimlerde Tükenmişlik Sendromu ve İlişkili Faktörler*. Uzmanlık Tezi, Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Tıp Fakültesi, Kütahya.

Kulaklıkaya, K., (2013). *İşkoloklik, Tükenmişlik Sendromu ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kulualp, G. H. ve Sarı, Ö., (2019). Tükenmişlik sendromu: kamu kuruluşu çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(35): 211-230.

Küçükahmet, L., (1972). Hizmet içi eğitim programlarında öğretimin etkinliği (uygulamalı bir inceleme). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 5(1): 125-143.

Lange, T. and Maguiri, K., (1998). Labour markets, unemploymnet and training for quality: Germany and Japan. *Journal of European Industrial Training*, 22(3): 138-144.

Leblebicioğlu, N., (2014). *Örgüt İkliminin Tükenmişliğe Etkisinde Kişiliğin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Lee, Y. and Eissenstat, S. J., (2018). A longitudinal examination of the causes and effects of burnout based on the job demands-resources model. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*,18(1): 337-354.

Leiter, M. P., (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout authors(s). *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4):472-489.

Leiter, M. P. and Maslach, C., (2004). Areas of worklife a structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 1(3): 91-134.

Leiter, M. P., Jackson, L., Bourgeault, I., Price, S., Kruisselbrink, A., Barber, P. G. and Nourpanah, S., (2018). The relationship of safety with burnout for mobile health employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1(15):1-11.

Leiter, M. P. and Maslach, C., (1988). The impact of ınterpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 1(9): 297-308.

Leiter, M. P., (1992). Burnout as a crisis in professional role structures: Measurement and conceptual ıssues. *Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal*, 1(5): 79-93.

Leiter, M.P. and Maslach, C., (2016). Latent burnout profiles: A new approach to undurstanding the burnout expenerience. *Burnout Resarch, Elsevier Journal*, 1(3): 89-100.

Limon, İ., (2014). *Yüz Yüze ve Uzaktan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Öğretmen Algıları: Sakarya ili Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Liu, H. L. and Hwei, V., (2017). An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among taiwanese reporters. *Asian Journal of Communication*, 28(2): 153-169.

Lloyd, C., Kıng, R. and Chenoweth, L., (2002). Social work, stress and burnout: a review. *Journal of Mental Health,* 11(3): 255-265.

Love, G. K., (1981). Paraprofessionals in parole and probation services: Selection, training and program evaluation. *Journal of Criminal Justice* 1(9): 367-374.

Maccallum, R. C. and Hong, S., (2010). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research,* 32(2): 193-210.

Mahmutoğulları, D. ve Perçin, Ş. N., (2018). Hizmet içi eğitim algısının işgörenlerin öğrenme motivasyonu üzerindeki etkisi: Bodrum örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 1(39): 44-55.

Mahmutoğulları, D., (2015). *Hizmet İçi Eğitim Algısının İş Görenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Bodrum Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Martin, A., (1970). Practical problems and principles of in service training. *Aslib Proceedings,* 22(6): 256-259.

Maskari, A. A., Rashdi, S. A. and Chakraborty M., (2014). Organizations percepiton of ınternship, training program for higher ecucation in Oman. *International Journal of Humanities and Social Sciences* 2(3): 197-207.

Maslach, C. and Goldberg, J., (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psycholog Journal*, 1(7): 63-74.

Maslach, C. and Jackson, S. E., (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles Journal*, 12(7): 837-851.

Maslach, C. and Jackson, S. E., (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour,* 2(1): 99-113.

Maslach, C. and Leiter, M. P., (1997). *The Truth About Burnout*. Puhlished by Jossey Bass A Wiley Company, San Francisco. p.185.

Maslach, C. and Leiter, M. P., (2016). Understanding the bburnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *Special Article, World Psyhiatry,* 1,15, 103-111.

Maslach, C., (1978). The client role in staff burn-out. *Journal of Social Issues,* 4(34): 111-124.

Maslach, C., (2003). Job burnout: New directions in research and ıntervention. *Current Directions in Psycholoical Science* 12(5): 189-192.

Maslach, C., Leıter, M. P. and Schaufelı, W., (2008). Measuring burnout. *Career Development International,* 17(34): 86-108.

Maslach, C., Schaufeli, B. W. and Leiter, M. P., (2001). Job bornout. *Annual Review of Psychology Journal*, 1(52): 397-422.

Maslanka, H., (1996). Burnout, social support and AIDS volunteers. *Independent Consultant on Research and Evaluation Issues*, 8(2): 195-206.

Mathis, L. R. and Jackson, H. J., (2010). *Human Resource Managment*. South-Western Cengage Learning, Thirteenth Edition, United States of America. P.634.

Meszaros, Z. S., Dimmock J. A., Snyder, R. P., Chauhan, S. V. S. C., Malak, Y. A., Middleton F. A. and Batki, S. L., (2011). Accuracy of self-reported medical problems in patients with alcohol dependence and co-occurring schizophrenia or schizoaffective disorder. *Schizophrenia Resarch,* 13(2): 190-193

Meydan, C. H., (2011). Örgütsel ortamda tükenmişliğin izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2): 287-307.

Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, N., (2011). Adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki öncüllük rolü, ‘’işgüç’’. *Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 13(2): 41-62.

Milli Eğitim Bakanlığı (2000). Hizmet içi eğitimin amaçları.15 Haziran 2020 tarihinde http://dhgm.meb.gov.tr/ adresinden erişilmiştir.

Moç, T., (2018). *Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisende Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü*. Doktora Tezi, Atatük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Moksony, F., (1990). “Small ıs beautiful. the use and interpretation of r2 in social research”. *Szociológiai Szemle,* Special issue. 130-138.

Molero, P. P., Ortega, F. Z., Jimenez, J. L. U. and Valero, G. G., (2019). Influence of emotional ıntelligence and burnout syndrome on teachers well-being: A systematic review. *Social Sciences*, 8(185):1-12.

Muir, J., (1984). Effective management through delegation. *Education+ Training* 26(6): 191-192.

Mukharjee, S. P., Sinha, B. K. and Chattopadhyay, A. K., (2018). *Statistical Methods in Social Science Research*. Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore, s.152.

Muzika, E., (2019). *Beş Büyük Faktör Kuramının Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitütsü, Edirne.

Naktiyok, A. ve Karabey, N. C., (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 19(2): 179-198.

Neuman, W. L., (2014). *Social Resarch Methods Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Limited, Seventh Edition, England, p. 594.

Nguyen, T. T. H., Kitaoka, K., Sukigara, M. and Thai, A. L., (2018). Burnout study of clinical nurses in Vietnam: Development of job burnout model based on Leiter and Maslach's theory. *Korean Society of Nursing Science, Asian Nursing Research,* 12(1): 42-49.

Noe A. R., (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education New York, p.554.

Norlund, S., Reuterwall C., Höög, J., Lindah, B., Janlert U. and Birgander L. S., (2010). Burnout, working conditions and gender- results from the northern Sweden Monıca study. *BMC Public Health,* 10(326): 1-9.

Nursalam, N., Fibransari, R. D., Yuwono, S. R., Hadi, M., Efendi, F. and Bushy A., (2018). Development of an empowerment model for burnout syndrome and quality of nursing work life in Indonesia. *International Journal of Nursing Sciences,* 5(4): 390-395.

OECD, (1998). *Staying Ahead In-service Training and Teacher Professional Development*. Centre Francais Dexploitation, Paris, France, p.176.

Ogresta, J. Rusac, S. and Zorec, L., (2008). Relation between burnout syndrome and job satisfaction among mental health workers. *Public Health Journal*, 1(49): 364-374.

Okutan, E. Yıldız, Ş. ve Konuk, F., (2013). İş hayatında tükenmişlik sendromu: Finans ve muhasebe çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir çalışma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2):1-17.

Oliveira, M. S., Sousa, L. V. A., Gadelha, M. S. V. and Nascimento V. B., (2018). Prevention actions of burnout syndrome in nurses: An ıntegrating literature review. *Clinical Practice & Epidemiology in Mental Health* 15(1): 64-73

Omar. C. M. Z., (2014). The need for ın-service training for teachers and ıt's effectiveness ın school. *International Journal for Innovation Education and Research* 2(11): 1-9.

Oral, B. ve Sağlam, Ş., (2010). The importance of in-service training in restructuring sectors. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1(2): 4383-4386.

Osamwonyı, F. E., (2016). In-service education of teachers: overview, problems and the way forward. *Journal of Education and Practice*, 7(26): 83-87.

Önder, M., (1995). Üst Düzey yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi: Bazı ülkelerde ve Türkiye'de durum. *Türk İdare Dergisi*, 67,409, 133-157.

Öz, B. ve Çeviren, M. S., (2017). Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişlik sendromu: Mersin örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 10(3): 41-59.

Özeç, M., (2019). *Muhasebe Meslek Mensuplarının Meslek Algısı ve Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Çalışma: Sivas İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Özer, B., (2004). In-service training of teachers in Turkey at the beginning of the 2000s. *Journal of In-service Education* 1(30): 89-100.

Özer, E., (2010). *Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Özgül, F. ve Atan, T., (2016). Öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklerine göre incelenmesi (Ordu İli Örneği). *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 18(2): 1002-1016.

Öztürk, M. ve Sancak, S., (2007). Hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 2(7): 761-794.

Öztürk, Z., Çelik, G. ve Örs, E., (2020). Sağlık çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumu ilişkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2): 328-349.

Öztürk, A. M. ve Erdem, M., (2020). Sınıf öğretmenlerinin iş yükü algısı ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1): 926-958.

Özutku, H., (2019). Tükenmişliğin iş yaşam dengesi ve çalışan sağlığı üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(36): 165-182.

Özüdoğru, F. ve Özüdoğru, M., (2012). The analysis of research conducted to evaluate the effectiveness of in-service training programs: Turkey's sample. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 12(55): 645-654.

Pavlakis, A., Raftapoulos, V. and Theodorou, M., (2010). Burnout syndrome in cypriot physiotherapists: A national survey. *BMC Health Services Research*, 10(63): 1-10.

Pehlivan, İ., (1997). Örgütsel ve bireysel gelişme aracı olarak hizmet içi eğitim. *Amme İdaresi Dergisi* 30(4): 105-120.

Pelit, E., Türkmen, F. ve Yarmacı, N., (2010). Turizm sektöründeki işgörenlerin kişilik özelliklerini değerlendirmeye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1): 9-16.

Pepeler, E., Özbek, R., Adanır, Y. ve Kılavuz, Y., (2017). Ortaokul öğretmenlerinin MEB hizmet içi eğitim faliyetlerine ilişkin görüşleri (Muş İli Örneği). *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 71-83.

Peprah, S., (2000). *On Using AMOS, EQS, LISREL, Mx RAMONA & SEPATH For Structural Equation Modeling*, Gerhard Mels, University of Port Elizabeth, s.293.

Perlman, B. and Hartman, E. A., (1981). Burnout: Summary and future research. *National Inst. Of Mental Health* (DHEW). 51(2): 1-44.

Picart, L., (2016). *Facteurs organisationnels déterminants du Burnout des managers*. Doctoral Thesis, Universite De Pau Et Des Pays De L'adour, 481 Sciences Sociales et Humanites Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion. Fransa.

Pines, A. and Aronson, E., (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth.* Book Reviews, New York, 305-307.

Pines, A., (1981). Burnout: A current problem in pediatrics. *Current Problems in Pediatric and Adolescent Health Care,* 7(11): 1-32.

Polatcı, S., (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli üzerinde Bir Analiz.* Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Polyakova, O., (2014). The structure of professional deformation. *Procedia- Social and Behavioral Sciences,* 1(146): 420-425.

Praslova, L., (2010). Adaptation of Kirkpatrick's four level model of training criteria to assessment of learning outcomes and program evaluation in higher education. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 1(22): 215-225.

Rafiq, M., (2015). Training evaluation in an organization using Kirkpatrick model: A case study of PIA. *Journal of Entreprenurship ve Organization Management*, 4(3):1-8.

Rivera, B. R. G., Martinez, I. A. M., Lizarraga, R. and Rojas, A. A. G., (2011). Estudio exploratorio del sindrome de burnout en una ınstitucion de educacion superior mexivana usando la escale de Maslach. *Revista Internacional Administracion and Finanzas*, 4(2): 67-81.

Roderıck, W. G. and Stephens, D. M., (1970). Approaches to technical education in 19th-century England. *The Liverpool School of Science*, 22(53): 151-157.

Roth, T., (2018). The influence of parents' social capital on their children's transition to vocational training in Germany. *Mannheim Centre for European Social Research*, 1(55): 74-85.

Rothwell, J. W., Kazanas, C. H. and Haines, K. D., (1992). Structured management job rotation programs mjr. *Performance Improvement*, 31(10): 32-37.

Ruback, P. S., Tavares, J. M. A. B., Lins, S. M. B., Campos, T. S., Rocha, R. G. and Caetano, D. A., (2018). Stress and burnout syndrome among nursing professinals working in nephrology: An ıntegrative review. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online* 10(3): 889-899.

Saçlı, Ç., (2011). *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Saiiari, A., Moslehi, M. and Valizadeh, R., (2011). Relationship Between Emotional Intelligence and Burnout Syndrome in Sport Teachers of Secondary Schools, Abdulamir Saiiari et al. *Procedia Social and Behavioral Sciences,* 15(2011): 1786.1791.

Salış, S., (2020). *Lojistik Yönetiminde Bilişim Teknolojileri Kullanmanın Organizasyonel Performansa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Satır, S., (2019). *Tükenmişlik Sendromu ve İşe Adanmışlık ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Savran, G., (2007). *Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sawalqa, A. O. R., (2017). Emotional burnout among working wives: Dimensions and effect. *Canadian Social Science,* 13(2): 58-69.

Schaufelı, B. W., Salanova, M., Roma, V. G. and Bakker, A. B., (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies,* 1(3): 71-92.

Schulz, R., Greenly, J. R. and Brown, R., (1995). Organization, management, and client effects on staff burnout. *Journaol of Health and Social Behavior,* 1(36): 333-345.

Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R. and Schaufeli, W., (2000). The factorial validity of the maslach burnout ınventory–generalsurvey (MBI–GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1(73): 53-66.

Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. B., (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1):1-12.

Semiz, B. B., (2017). A ve b tipi kişilik özelliklerine göre tüketicilerin plansız, kompülsif ve hedonik satın alma davranışlarının araştırılması. *Pazarlama İç görüsü Üzerine Çalışmalar,* 1(2): 13-22.

Serbest, Ş., (2009). *Özel Bir Hastane Grubunda Çalışan Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sevinç, Ö., (2009). *Emniyet Genel Müdürlüğü'nce Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Katılımcı Görüşleri (İstihbarat Birimi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Seymen, A. O., (2002). Turizm işletmelerinde oryantasyon eğitiminin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ve buna yönelik program modelinin oluşturulması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,* 1(13):15-26.

Sıvakcı, S., (2019). *Tükenmişlik Sendromunun ve İş Doyumunun Yaşam Doyumu ile İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Smıtd, A., Balandin, S., Sigafoos, J. and Reed V. A., (2009). The Kirkpatrick model: a useful tool for evaluating training outcomes. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 3(34): 266-274.

Soğancıoğlu, T., (2020). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitiminin Performansa ve Kurum içi Kariyere Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Solana, E. I. D., Hernandez, L. P., Salmeron, A. R., Martos, N. S., Urquiza, J. L. G., Garcia, L. A. and Fuente, G. A. C., (2020). Burnout syndrome in paediatric oncology nurses: A systematic review and meta-analysis. *Healthcare (Basel)*, 8(3): 1-12.

Soydan, T. ve Ünal, M., (2019). Gümrük ve ticaret bakanlığı'nda aday gümrük muhafaza ve muayene memurlarına yönelik olarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi Araştırma Makalesi*, 48(322): 361-378.

Subaşı, M., (2019). *Hizmet İçi Eğitimin Çalışanların Performansına Etkisi; Örnek Bir Uygulama Shell*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Suran, B. G. and Sheridan, E. P., (1985). Psychologists in professional life span perspectives. *Professional Psychology: Research and Practice*, 16(6): 741-752.

Sütay, E. İ., (2019). *Devlet Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi (İstanbul İli Sultangazi İlçesi Örneği).* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Şad, B. ve Şahin, S., (2018). Otel çalışanlarının tükenmişlik düzeyinin yaşam doyumuna etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(2): 461-480.

Şahin, L. ve Güçlü, C. F., (2010). Genel olarak hizmet içi eğitim: ülker şirketler topluluğu hizmet içi eğitim süreci ve uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59(2): 217-270.

Şahinoğlu, M. A., (2009). *Hazır Giyim Sektöründe Üretim Hatalarının Giderilmesine Yönelik Bir Hizmet İçi Eğitim Programı Geliştirme*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şanlı, S. ve Akbaş, T., (2008). Adana ilinde çalışan polislerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkinler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10(2): 1-24.

Şeker, M., (2019). *Avukatlarda Tükenmişlik (Burnout) Sendromu: Sivas İli Merkezi İlçe Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Şener, E., (2019). *Sağlık İşletmesinde Eğitim Hizmetlerinin Algılanan Kalitesinin Ölçülmesi: 'Özel Bir Hastanede Uygulama''.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Şengel, S., (2012). Bölgesel kalkınma açısından lojistiğin önemi ve sorunlar, çözüm önerileri: Trakya bölgesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi,* 1(1):12-23.

Şenviren, B., (2014). *Hizmet İçi Eğitim Türleri ve Sağlık Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim.* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şermet, M. C., (2009). *İnsan Kaynaklarında İş Rotasyonu Tekniği ve Bir Uygulama.* Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Taraç, G., (2020). *Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan İdari Personellerin Örgütsel Adalet Algılarının Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: İstanbul İlinde Bir Devlet Üniversitesi Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Taştan, O. N., (2015). *Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taymaz, H., (1975). Eğitim personelinin hizmet içi eğitimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 14(1): 85-92.

Taymaz, H., (1978). Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 11(1): 181-213.

Taymaz, H., (1981). Hizmet içi eğitim planı yıllık ve öğretim programı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 14(1): 259-277.

Tekel, S., (2012). Cezaevlerinde tükenmişlik sendromu: Malatya örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,* 4(2): 301-311.

Temelli, F. Şendurur, U., (2018). Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişlik sendromu: TRA1 ve TRA2 bölgelerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1): 375-406.

Tepe, S., (2018). *Aile İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromunun İş Tatminine Etkisi: Kütahya Çini-Seramik Sanayinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Tikici M., (1989). *Hizmet İçi Eğitimin Norm Kadro İle İlişkilendirilmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örnek Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tiyek, R., (2014). Oryantasyon eğitim programı etkinliğinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5(1): 333-353.

Toy, B.Y. Tosunoğlu, N.G., (2007). Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda bilimsel araştırma süreci, istatistiksel teknikler ve yapılan hatalar. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* 1(2007): 1-20.

Tuna, R., (2015). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tunç, H., (2014). *Örgüt Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: MEB Balıkesir İli Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tunçay, S. S. ve Çıraklar, H. N., (2019). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin işyeri mağduriyeti üzerine etkisi: olumsuz duygulanımın düzenleyici rolü. *Journal of Yasar University*, 15(Özel Sayı): 219-237.

Tüfekci, Ş., (2017). *Türkiye'de Kamu Sektöründe Hizmet İçi Eğitime Yönelik Çalışanların Algısı: Uludağ Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

Tümkaya, S., (1999). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve kullandıkları başa çıkma davranışları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(11): 26-36.

Türkiye İstatistik Kurumu., (2021). Ulaştırma ve depolama sektöründeki çalışan sayısı. 3 Mayıs 2021 tarihinde http://www.tuik.gov.tr. adresinden erişilmiştir.

Türkmenoğlu, B. ve Sümer, H., (2017). Sivas il merkezi sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(2): 24-34.

Türkoğlu, A., Yakar, A., Aytaçlı, B., Altay, B., Aktaş, C. K., Göçer, G., Baydilek, N., Aydoğan, R., Evran, S. ve Kahyaoğlu, S. T., (2015). *Karşılaştırmalı Eğitim: Dünya Ülkelerinden Örneklerle*. Aru Yayıncılık, Ankara, s.276.

Uçman, B., (2000). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim ve Dardanel A.Ş.'de Eğitim Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Uğraş, T. Reis, A. Z. ve Karataş, K. E., (2011). Bir online anket sistemi için yol haritası. *13. Akademik Bilişim Konferans Bldirileri İnönü Üniversitesi, Malatya*: 371-378.

Ulrıchova, M., (2012). Logo therapy and existential analysis in counselling psychology as prevention and treatment of burnout syndrome, procedia. *Social and Behavioral Sciences*, 69(2012): 502-508.

Uluköy, M., (2014). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik duyguları arasındaki ilişki: Bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(39): 213-226.

Uzun, L. N. ve Mayda, A. S., (2020). Hemşirelerde tükenmişlik düzeyinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi: bir üniversite hastanesi örneği. *Konuralp Tıp Dergisi* 12(1): 137-143.

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A., (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 17(5): 2922-2937.

Üresin, T., (2009). *Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Üzüm, B. ve Şenol, L., (2019). A-B kişilik tiplerinin presenteizme etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18): 979-1000.

Vızvız, P., (2019). *İşkoloklik ve Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Çalışma; Kamu Sektöründe Çalışan Taşeron İşçiler*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.128.

Wallberg, B., (1985). Training for service in developing countries. *European Journal of Engineering Education*, 10(1): 23-56.

Wexley, N. K., (1984). Personel Training. *Annual Reviews Psychol*, 35(1): 519-551.

Yalçın, E., (2018). Tükenmişlik sendromu: Akademik personel üzerinde bir inceleme. *International Academic Journal*, 2(2): 215-237.

Yamaçlı, S., (2020). *Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Kapsayıcı Eğitim Bağlamında Aldıkları Hizmet İçi Eğitimlerin Ders Tasarımlarına Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Trabzon.

Yaman, B. ve Aydemir, H., (2019). Teacher education in China, Japan and Turkey. *Educational Research and Reviews*, 14(2): 51-55.

Yaşar, A., (2018). *Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Yavuz, S., (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Motivasyonuna Etkisi: Belediye Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yavuz, F., (2020). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Miyopi ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yayla, Z., (2018). Lojistik sektörünün gelişimi ve günümüzdeki önemi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 6(74): 618-629.

Yazıcı, Ö. ve Gündüz, Y., (2011). Gelişmiş bazı ülkeler İle Türkiye'deki öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinin karşılaştırılması. *Kurumsal Eğitim Bilim Dergisi*, 4(2): 1-15.

Yener, D., Oskaybaş, K. ve Dursun, T., (2014). The effects of burnout on organizational commitment in logistics sector. *Journal Of Business Research Turk*, 6(2): 15-25.

Yıldırım, B. ve Özkahraman, Ş., (2011). Hemşirelikte yetki devri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(1): 45-50.

Yıldırım, H. M. ve İçerli, L., (2010). Tükenmişlik sendromu: Maslach ve Kopenhag tükenmişlik ölçeklerinin karşılaştırmalı analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi*, 2(1): 123-131.

Yıldız, G. ve Özsoy, E., (2013). Çalışanların kişilik özelliğine göre iş doyumu farklılaşır mı? *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1): 268-278.

Yıldız, E., (2012). Mesleki tükenmişlik ve rehber öğretmenler üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 33(2): 37-61.

Yılmaz, E., (2017). Huzurevlerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri üzerine bir araştırma*. USBD Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(9): 1-21.

Yılmaz, V. ve Varol, S., (2015). Hazır yazılımlar ile yapısal eşitlik modellemesi: AMOS, EQS, LISREL. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(44): 28-44.

Yılmaz, H. Y. ve Esen, D. G., (2015). An ınvestigation on ın-service trainings of the ministry of national education (MONE). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186(2015):79-86.

Yunusoğlu, M., (2018). *Mesleki Stres ve Tükenmişlik Sendromunun Deprasyon Üzerindeki Etkisi: Van İlinde Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zehiroğlu, Ç. ve Şencan, H., (2020). Kabin memurlarında tip a, b kişilik yapısının algılanan stres üzerindeki etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 19(37): 139-153.

Zengin, G., (2013). Türkiye'de belediye personel ve yöneticilerinin hizmet içi eğitim sorunu ve çözümleri üzerine bir değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 10(39): 117-134.

Zhang, Y. and Feng, X., (2011). The rrelationship between job satisfaction, burnout, and turnover ıntention among physicians from urban state-owned medical ınstitutions in Hubei, China: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research,* 11(235): 1-13.

EKLER

Ek. 1 Anket Formu

Değerli Katılımcı; Bu anket formu ‘’Hizmet İçi Eğitimin Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi’’ adlı Yüksek Lisans tez çalışması için veri toplama amacıyla, Doç.Dr Sezen BOZYİĞİT danışmanlığında hazırlanmıştır. Belirtilen bilimsel amaç dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. **Bu bakımdan isim belirtmenize gerek yoktur.** Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtıcı biçimde ve samimi olması araştırmanın amacına ulaşmasında önemli katkı sağlayacaktır. Bu nedenle tüm soruları eksiksiz ve doğru yanıtlamanız önemlidir. Ankete gösterdiğiniz ilgi ve alaka, ayırdığınız vakit ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Sergen MUM

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

ANKET FORMU

I.Bölüm

LOJİSTİK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİN ETKİNLİĞİ ANKETİ						
	Aşağıda, kurumunuzda verilen hizmet içi eğitim türlerine ilişkin, verilen ifadelerde size en yakın gelen seçeneğin bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
1	İşletmenin politikaları,(amaçları, hedefleri ve stratejisi) hakkında bilgi sahibiyim	5	4	3	2	1
2	İşletme yapısının işleyişini,(Mesai, dinlenme, yemek saatleri, çalışma, güvenlik vs. kuralları) öğrendim	5	4	3	2	1
3	Çalıştığım birimde hizmetler hakkında yeterli bilgiye sahibim.	5	4	3	2	1
4	İşimin sorumlukları hakkında, yeterli bilgiye sahibim.	5	4	3	2	1
5	İş arkadaşlarım hakkında, yeterli bilgiye sahibim.	5	4	3	2	1
6	Çalışanlara(sağlık, yıllık izinler, eğitim olanakları gibi) sağlanan yarar ve hizmetler hakkında, tam bilgiye sahibim.	5	4	3	2	1

7	İşe alıştırma eğitimi sonrasında, müşteri ile karşılaşılabilecek olası sorunların çözümleri hakkında tam bilgiye sahibim.	5	4	3	2	1
8	İşe alıştırma eğitimi programından edindiğim bilgiler, beklentilerimi karşılayarak işime kolayca adapte olmamı sağladı.	5	4	3	2	1
9	Bölümün diğer birimlerinde çalışarak alanım ile ilgili farklı işlerin nasıl yapıldığını öğrendim.	5	4	3	2	1
10	Farklı kişilerle çalışma imkânı bulmak, takım çalışması yeteneğimi artırdı.	5	4	3	2	1
11	Rotasyon eğitimi, daha verimli(yatkın) olabileceğim işin belirlenmesini sağladı.	5	4	3	2	1
12	Rotasyon eğitimi, sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırdı.	5	4	3	2	1
13	Rotasyon eğitimi, işimden aldığım zevki artırdı.	5	4	3	2	1
14	Rotasyon eğitimi, kariyer gelişimime katkı sağladı	5	4	3	2	1
15	Mesleki geliştirme eğitimi kapsamında, alanım ile ilgili yeni bilgileri öğrenmem, bireysel gelişimime katkı sağladı.	5	4	3	2	1
16	Mesleki geliştirme eğitimi, işimi daha doğru yapmamı sağladı	5	4	3	2	1
17	Mesleki geliştirme eğitiminin, kariyer gelişimimde etkili olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
18	Mesleki geliştirme eğitimi, kendimi daha başarılı hissetmemi sağladı	5	4	3	2	1
19	Mesleki geliştirme eğitimi, iş arkadaşlarımla ilişkilerime olumlu katkılar sağladı.	5	4	3	2	1
20	Mesleki geliştirme eğitimi, müşterilerle ilişkilerime olumlu katkılar sağladı.	5	4	3	2	1
21	Görgü ve davranış kuralları eğitimi, mesleğimin gerektirdiği davranışlara sahip olmamı sağladı.	5		3	2	1
22	İletişim eğitimi, müşterilerle ilişkilerime olumlu katkı sağladı	5	4	3	2	1
23	İletişim eğitimi, diğer çalışanlarla ilişkilerime katkı sağladı.	5	4	3	2	1
24	Eğitimlerde işlenen konular, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmiştir.	5	4	3	2	1
25	Eğitimlerde işlenen konular, işletmenin (nitelikli personel ve hizmet kalitesi vs.) ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmiştir.	5	4	3	2	1
26	İşletmelerde uygulanan hizmet içi eğitim programları için ayrılan süre yeterlidir.	5	4	3	2	1
27	İşletmede uygulanan hizmet içi eğitim programlarının zamanlaması uygundur.	5	4	3	2	1
28	Hizmet içi eğitim konularının işlenmesinde uygulanan yöntem ve teknikler (işbaşı-işdışı, Anlatım, Gösteri, Konferans, Kurs vs.) uygundur.	5	4	3	2	1
29	Hizmet içi eğitim konuları, uzman eğiticiler tarafından verilmektedir.	5	4	3	2	1
30	Hizmet içi eğitimin gerekli olduğu kanısındayım.	5	4	3	2	1

II. Bölüm

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1) Cinsiyetiniz; ( ) Kadın ( ) Erkek

2) Yaşınız : …….

3) Aylık Hane Gelir Durumunuz

( ) 2500 TL ve altı ( ) 2501- 4500 TL ( ) 4501- 6500 TL ( ) 6501- 8500 TL

( ) 8501- 10500 TL ( ) 10501- 12501 TL ( ) 12501 TL ve üstü

4) Eğitim Durumunuz

( ) Okuryazar değil ( ) Okur Yazar ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans

( ) Lisans ( ) Lisansüstü

5)Sektörde Çalışma Yılınız

( ) 1 Yıldan Az ( ) 1-3 Yıl ( ) 4-7 Yıl ( ) 8-11 Yıl ( ) 12 Yıl ve Üstü

6) Bu Firmada Çalışma Süreniz

( ) 1 Yıldan Az ( ) 1-3 Yıl ( ) 4-7 Yıl ( ) 8-11 Yıl ( ) 12 Yıl ve Üstü

7) Çalışmakta Olduğunuz Pozisyon

( ) Yönetici ( ) Şef

( ) Yurt içi lojistik operasyon elemanı ( ) Yurt içi satış elemanı

( ) Yurt dışı lojistik operasyon elemanı ( ) Yurt dışı satış elemanı

( ) Dokümantasyon elemanı ( ) Fiyatlandırma elemanı

( ) Memur ( ) İşçi

( )Diğer(belirtiniz)…….

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Sergen MUM

Öğrenim Durumu : Yüksek Lisans

Derece	Program	Üniversite	Yıl
Ön Lisans	Adalet	Açık Öğretim Fakültesi	2019-
Lisans	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	Mersin Üniversitesi	2013-2018
Yüksek Lisans	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	Tarsus Üniversitesi	2018-2021