

**KABİN EKİPLERİNDE
İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU
Yüksek Lisans Tezi**

Ahmet GÜNAY

Eskişehir, 2016

**KABİN EKİPLERİNDE
İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU**

AHMET GÜNAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran, 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ahmet GÜNAY'ın "Kabin Ekiplerinde İş Doyumu Tükenmişlik Sendromu" başlıklı tezi 15 Haziran 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Erhan EROĞLU

Üye : Doç.Dr.Özlem ATALIK

Üye : Doç.Dr.Hakkı AKTAŞ

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

KABİN EKİPLERİNDE İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Ahmet GÜNAY

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2016

Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Kabin ekipleri, gösterdikleri iş performansı ölçüsünde yolcu memnuniyetini, kârlılığı ve dolayısıyla sürdürülebilirliği etkileyen konularıyla havayolu şirketlerinin en önemli müşteri temsilcileridir. Bu araştırmanın amacı, yolculara tatmin edici düzeyde hizmet sunması beklenen, yoğun ve stresli bir iş ortamında çalışan kabin ekiplerinde iş doyum ve tükenmişlik duygusu düzeylerini ve aralarındaki ilişkiyi belirlemek, elde edilen sonuçları demografik faktörlere göre değerlendirmek, havayolu şirket yöneticilerine ve kabin ekiplerine öneriler sunmaktır. İsmi gizli kalmasını isteyen bir havayolu şirketinin 237 kabin memuruna demografik özellikler, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği sorularından oluşan toplam 48 soruluk bir anket uygulanmıştır. SPSS 20 programı kullanılarak güvenilirlik, dağılım ve frekans analizleri ile birlikte iş doyum ve tükenmişlik anketlerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre toplam tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin “orta” seviyede; tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık hissini “orta”, duyarsızlaşmanın ise “düşük” seviyede; iş doyumunun alt boyutlarından örgütsel iş doyumunun “orta”, bireysel iş doyumunun ise “yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Toplam iş doyum ve toplam tükenmişlik arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki; benzer şekilde alt boyutlarının da birbirleriyle aralarında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Demografik faktörler ile iş doyum ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Sözcükler: Kabin ekibi, iş doyum, tükenmişlik.

ABSTRACT

JOB SATISFACTION AND BURNOUT SYNDROME IN FLIGHT ATTENDANTS

Ahmet GÜNAY

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2016

Supervisor: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Flight attendants are the most important customer representatives of airline companies with their position affecting passenger satisfaction, profitability and sustainability to the extent their job performance. The aim of this research is to specify relations between job satisfaction and burnout, and level of them for the flight attendants, to evaluate the results considering demographic factors and to offer suggestions to airline company managers and flight attendants. A 48-question survey that contained Minnesota Job Satisfaction scale and Maslach Burnout scale with specific demographic variables was conducted on 237 flight attendants working in an airline company on condition that company remains anonymous. Reliability, distribution and frequency analyses are carried out by using the SPSS 20 program; and also correlation analysis is made so as to determine relations between job satisfaction and burnout with their sub dimensions. According to the research results, “total burnout and job satisfaction” in cabin crews are at “middle level”; as sub dimensions of the burnout, “emotional burnout” and “decrease in personal success” are at middle level, “desensitization” is at low level; as sub dimensions of the job satisfaction, organizational job satisfaction is at middle level and individual job satisfaction is high level. An inverse and significant correlation is determined between total job satisfaction and total burnout; similarly, significant relations are found between their sub dimensions. No any significant correlation is found between demographic factors and them.

Key Words: Flight attendants, job satisfaction, burnout.

TEŞEKKÜR

Türleri arasında en uzun ömre sahip olan ve 70 yıla kadar yaşayabilen kartalın 40'lı yaşlarda eski gücünü kaybeden pençeleri avını yakalayamaz, ağırlaşan kanatlarındaki kalınlaşan tüyleri göğsüne takılarak uçuşunu zorlaştırır. Bu durumda, ölmek ve ya zorlu bir dönüşüm sürecinden geçmek gibi iki seçeneği kalan kartal, gagasını ve pençelerini sökerek ve tüylerini yolarak yerine yenilerinin çıkmasının ardından yeniden doğuş uçuşunu yapar. Bu zorlu sürecin sonunda 30 yıl daha yaşayan kartalın dönüşüm süreci, uzun yıllarını gökyüzünde geçiren tecrübeli bir pilotun beklenmedik bir zamanda uçuştan ayrıldığında maruz kaldığı psikolojik travmadan çıkış mücadelesine benzer. Bu yüksek lisans tezi benim için yeniden doğuşun simgesi, hayat mücadelemın dönüm noktalarından birisi, yenilmeyip ayakta kalabilmenin ispatı ve önemsenmemeye inat saygınlığa uzanan önemli bir adımdır.

Saygınlığı ve üstün bilim adamı kişiliğiyle kendisinden ders alma fırsatını bulabildiğim için çok şanslı olduğumu düşündüğüm tez danışmanım sayın Prof.Dr.Erhan EROĞLU'na göstermiş olduğu yakınlık, anlayış ve güven veren yönlendirmeleri için teşekkürü bir borç bilirim.

Yeniden doğuş yolunda bana fırsat tanıyan Sayın Doç. Dr. Özlem ATALIK ve Sayın Yrd.Doç. Dr. Vildan DURMAZ'a, üzerimde emeği olan tüm Anadolu Üniversitesi öğretim üyelerine; öğrenim ve tez araştırmam sürecinde önemli katkılarıyla bana yardımcı olan arkadaşlarım Doç.Dr.Hakkı AKTAŞ, Akın DİNCER, M.Kadir BİNGÖLLÜ, Nevin YAVUZ ve Serkan KARATAY'a gönülden şükranlarımı sunarım.

Başından sonuna her aşamasında inanç ve emek olan bu süreçte desteklerini, fedakârlıklarını ve yardımlarını esirgemeyen, her daim yanımda olup sevincimi ve üzüntülerimi paylaşan öncelikle CANIM ANNECİĞİMİ rahmetle anıyor; DEĞERLİ BABAM, SEVGİLİ EŞİM VE BİRİCİK KIZIMA yürek dolusu sevgilerimi sunuyorum.

15/06/2016

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı ile tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Ahmet GÜNAY

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABİN EKİPLERİNDE İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ DOYUMU	7
1.1. Tarihsel Gelişim.....	7
1.2. Tanımlamalar	8
1.3. İş Doyumunu Teorileri (Kuramları).....	9
1.3.1. Kapsam teorileri	9
1.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	9
1.3.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi	11
1.3.1.3. Alderfer'in ERG (VİG) kuramı	13
1.3.1.4. McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı	14
1.3.2. Süreç teorileri	15
1.3.2.1. Vroom'un beklenti teorisi	15
1.3.2.2. Lawler ve Porter'ın (Geliştirilmiş) beklenti teorisi	17
1.3.2.3. Adams'ın eşitlik teorisi	19
1.3.2.4. Locke'ın amaç teorisi.....	20

1.4. İş Doyumunun Önemi	20
1.4.1. İş doyumunun çalışanlar açısından önemi	22
1.4.2. İş doyumunun örgüt ve yönetim açısından önemi	22
1.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	23
1.5.1. Bireysel faktörler	24
1.5.1.1. Yaş	25
1.5.1.2. Cinsiyet.....	25
1.5.1.3. Kişilik özellikleri.....	26
1.5.1.4. Eğitim düzeyi.....	27
1.5.1.5. İş deneyimi.....	29
1.5.2. Örgütsel faktörler	29
1.5.2.1. İşin niteliği ve zorluk derecesi.....	30
1.5.2.2. Alınan ücret	32
1.5.2.3. Yönetim tarzı ve yönetici davranışları.....	33
1.5.2.4. Çalışma koşulları	34
1.5.2.5. Örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim.....	35
1.5.2.6. Terfi ve bireysel gelişim imkânları	36

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU	38
2.1. Tarihsel Gelişim.....	38
2.2. Tanımlamalar	39
2.3. Tükenmişliğin Önemi.....	40
2.4. Tükenmişliğin Belirtileri	43
2.4.1. Fiziksel belirtiler.....	44
2.4.2. Ruhsal ve davranışsal belirtiler	45
2.5. Tükenmişlik Sendromuna Bilim İnsanlarının Yaklaşımları.....	49
2.5.1. Freudenbergler.....	49
2.5.2. Maslach	49

2.5.3. Cherniss	53
2.5.4. Pines ve Aronson.....	54
2.5.5. Edelwich ve Brodsky.....	55
2.5.6. Perlman ve Hartman.....	56
2.5.7. Suran ve Sheridan'ın Yaklaşımı.....	57
2.6. Tükenmişliğin Nedenleri	59
2.6.1. Bireysel nedenler:	59
2.6.1.1. Kişilik yapısı.....	60
2.6.1.2. Dış kontrol odaklılık	60
2.6.1.3. Öz yeterlilikten yoksun olma	60
2.6.1.4. Empati yeteneği.....	61
2.6.1.5. Beklenti düzeyinin yüksekliği	61
2.6.1.6. Demografik özellikler	62
2.6.2. Örgütsel nedenler	65
2.6.2.1. Aşırı iş yükü	66
2.6.2.2. Aidiyet duygusu.....	66
2.6.2.3. Adalet.....	67
2.6.2.4. Kontrol duygusu.....	67
2.6.2.5. Rol belirsizliği ve çatışması	68
2.6.2.6. Ödüllendirme	69
2.7. Tükenmişlikle İlişkili Temel Faktörler	70
2.7.1. Tükenmişlik ve stres ilişkisi.....	70
2.7.2. Tükenmişlik ve iş doyumunu ilişkisi.....	72
2.7.3. Tükenmişlik ve örgütsel başarı ilişkisi.....	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HAVACILIKTA İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK ARAŞTIRMALARI	75
3.1. İş Doyumu Araştırmaları	75
3.2. Tükenmişlik Araştırmaları	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. HAVAYOLU KABİN EKİPLERİNDE İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK ARAŞTIRMASI	84
4.1. Araştırma Problemi.....	84
4.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı	86
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	87
4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	88
4.5. Araştırmanın Yöntemi	88
4.5.1. Veri toplama araçları.....	88
4.5.1.1. Minnesota iş doyumunu anketi	89
4.5.1.2. Maslach tükenmişlik anketi	89
4.5.2. Veri toplama süreci	92
4.6. Araştırmanın Bulguları	92
4.7.1. Anket cevaplarının dağılımına ilişkin bulgular.....	92
4.7.2. Anketlerin güvenilirliğine ilişkin bulgular.....	93
4.7.3. Demografik bulgular.....	93
4.7.4. İş doyumuna ilişkin bulgular	98
4.7.4.1. Bireysel boyutta iş doyumunu bulguları	98
4.7.4.1. Örgütsel boyutta iş doyumunu bulguları.....	104
4.7.5. Tükenmişlik sendromuna ait bulgular	108
4.7.5.1. Duygusal tükenmişlik bulguları.....	108
4.7.5.2. Duyarsızlaşma bulguları.....	113
4.7.5.3. Kişisel başarısızlık hissi bulguları.....	116
4.7.6. İş doyumunu ve tükenmişlik ilişkisine dair bulgular.....	120
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	122
EKLER.....	139
KAYNAKÇA.....	144
ÖZGEÇMİŞ	152

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1. İş doyum düzeyi puan aralıkları	89
Tablo 4.2. Tükenmişlik anketinin puanlama aralığı	90
Tablo 4.3. Aritmetik ortalamalara göre tükenmişlik düzeyi puan aralıkları.....	91
Tablo 4.4. Anketlerin veri dağılım analizi	92
Tablo 4.5. Tükenmişlik anketi güvenilirlik analizi değerleri	93
Tablo 4.6. İş doyum anketi güvenilirlik analizi değerleri	93
Tablo 4.7. Medeni duruma ait bulgular	94
Tablo 4.8. Cinsiyete ait bulgular.....	94
Tablo 4.9. Yaşa ait bulgular	95
Tablo 4.10. Eğitim düzeyine ait bulgular.....	96
Tablo 4.11. İş tecrübesine ait bulgular.....	96
Tablo 4.12. Aylık ücrete ait bulgular	97
Tablo 4.13. İşin çok meşgul etmesi.....	98
Tablo 4.14. Çalışma ortamının uygunluğu.....	98
Tablo 4.15. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması	99
Tablo 4.16. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansı	99
Tablo 4.17. Yapılan işin vicdana aykırı davranışlara zorlaması	100
Tablo 4.18. Sabit bir iş olanağı sağlaması	100
Tablo 4.19. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı.....	101
Tablo 4.20. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı.....	101
Tablo 4.21. Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme şansı	102
Tablo 4.22. Kendi kararlarının uygulama serbestliği sağlaması	102
Tablo 4.23. Kendi yeteneklerini kullanabilme şansının olması.....	103
Tablo 4.24. Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi.....	103
Tablo 4.25. Amirlerin emrindeki kişileri idare tarzı	104
Tablo 4.26. Amirin karar vermedeki yeteneği	104
Tablo 4.27. İşle ilgili kararların uygulamaya konulması.....	105

Tablo 4.28. Yapılan iş karşılığında alınan ücret.....	105
Tablo 4.29. İş içinde terfi olanağının olması	106
Tablo 4.30. Çalışma şartları	106
Tablo 4.31. Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları.....	107
Tablo 4.32. Yapılan iyi bir iş karşılığında takdir edilme	107
Tablo 4.33. İşten soğuduğunu hissetme	108
Tablo 4.34. İş dönüşü ruhen yorgun hissetme.....	108
Tablo 4.35. Sabah kalktığında işi düşünmenin yorgun hissettirmesi	109
Tablo 4.36. Problemlerle insanlarla uğraşmanın çok yıpratıcı olması.....	109
Tablo 4.37. Yapılan işten yıldığını hissetme.....	110
Tablo 4.38. İşin çalışanı kısıtladığının hissedilmesi	110
Tablo 4.39. İşte gücünün üstünde çalıştığını hissetme.....	111
Tablo 4.40. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmanın çok fazla stres yaratması	112
Tablo 4.41. Kendini çok çaresiz hissetme	112
Tablo 4.42. İnsanlara farklı bir varlıkmiş gibi davranma.....	113
Tablo 4.43. İşte insanlara karşı sertleştiğini hissetme	113
Tablo 4.44. Bu işin kişiyi giderek katılaştırması	114
Tablo 4.45. İş gereği karşılaşılan insanların umursanmaması.....	114
Tablo 4.46. İnsanların bazı problemlerini kendisi yaratmış gibi hissetmesi.....	115
Tablo 4.47. İnsanların ne hissettiğini anlama	116
Tablo 4.48. İnsanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulma	116
Tablo 4.49. Yapılan iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunma.....	117
Tablo 4.50. Çok şeyler yapabilecek güçte olma	118
Tablo 4.51. İşteki insanlarla rahat bir hava yaratılması	118
Tablo 4.52. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra canlanmış hissetme.....	119
Tablo 4.53. İşte kayda değer birçok başarı elde edilmesi	119
Tablo 4.54. İşteki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşma	120
Tablo 4.55. İş doyumu ve tükenmişlik ilişkisi	120
Tablo 4.56. Tükenmişlik ve iş doyumu alt boyutlarının birbirleriyle ilişkisi.....	121

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi.....	11
Şekil 1.2. Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi ile gösterimi	13
Şekil 1.3. Vroom Motivasyon Modeli.....	17
Şekil 1.4. Lawler – Porter Motivasyon Modeli.....	18
Şekil 2.1. Maslach tükenmişlik modeli	50
Şekil 2.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	53
Şekil 2.3. Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi	71
Şekil 3.1. Karasek'in Talep-Kontrol Modeli	79

GİRİŞ

Faaliyetlerin sürdürülebilirliği, işletme üst yönetiminin aldığı kararlara bağlı olmakla birlikte bu kararların etkin ve verimli bir şekilde uygulanması şirket hedeflerini benimsemiş, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yüksek iyi motive edilmiş kalifiye çalışanlar sayesinde olabilmektedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi, bir havayolu işletmesinin başarısında da çalışanların iyi eğitim almış, meslekî tecrübesi yeterli, işinde kaliteyi önemseyen, yetenekli, idealist ve dinamik kişiler olmaları her zaman beklenen bir unsurdur.

Havayolu taşımacılığının hız ve konforu birleştirerek sunmuş olduğu ulaştırma hizmeti, hem yaşam doyumuna dair beklentileri hem de geçmiş yıllara oranla gelir düzeyi artan insanlara daha cazip gelmeye başlamıştır. 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde havayolu ulaştırma sektöründe serbestleşmeyi getiren yasa (Pub.L.95-504,1978), Avrupa ve Türkiye'yi de etkileyerek sektöre yeni havayolu şirketlerinin girmesine, uçuş frekans ve ağ sayısının da artmasına sebep olmuş; dolayısıyla yoğun bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu arada, insanlar arası iletişimi daha kolay, hızlı ve konforlu hale getiren teknolojik yenilikler, seyahatlerinde havayolunu tercih eden yolcuların birbirleriyle etkileşimlerini artırarak hizmet kalitesi beklentilerini de aynı oranda artırmış ve artırmaya devam etmektedir.

Gerek iç, gerekse dış hatlarda kıyasıya rekabetin yaşandığı hava taşımacılığı sektörü, doğası gereği hizmet odaklı bir sektördür. Hizmet sunumunun arzu edilen kalitede ve sürdürülebilir olmasını sağlayabilecek en temel faktör olan insan kaynaklarının başarılı ve sağlıklı bir şekilde yönetilmesi havayolu işletmelerinin en önemli vazifesi olmalıdır. Uçuş operasyonu süresince hizmet kalitesini ve dolayısıyla şirket başarısını değerlendirmede yolcular üzerindeki en etkin rolü uçaklarda görevli kabin ekibi oynamaktadır.

Kabin ekiplerinin havacılık sektörü açısından öneminden, iş koşullarından ve karşılaştıkları sorunlardan bahsetmeden önce mesleki tarihçesine kısaca değinilmesi uygun olacaktır.

United Havayolları'nın tarihçesine göre havayollarında yolcuların konforu için uçak içinde ilk defa bayan kabin ekibi çalıştırılmasına 15 Mayıs 1930 tarihinde Boeing Air Transport ile başlanmıştır. Choy (2002) da bunun için 1930'lu yılları işaret etmesine rağmen Glenn'e (2007) göre bir havayolu şirketinin kabin memuru çalıştırmaya başlaması 1940 yılında olmuştur. Bu yeni hostesler kadrolara hemşire olarak atanmakta ve aylık yaklaşık 110 dolar kazanmaktaydılar. Özel eğitilmiş bu hemşireler uçuşlarda sadece acil sağlık problemleriyle değil, yolcu ilişkilerinde hassasiyet gösteren disiplinleriyle de öne çıkmaktaydı. O yıllarda hostesler hoş sesli, kibar, terbiyeli ve gülümseyen bir imajla tanınırlardı (Lewis ve Newton, 1979, s.190). Hiç evlenmemiş olmaları ve 21-26 yaş aralığında sağlık problemi olmayan bayanların arasından seçiliyorlardı. Evlenmemiş olma zorunluluğu iş saatlerinin rutin olmamasından dolayı aile problemleri yaşama ihtimalindendi. 1967 yılında kurallarda yapılan değişiklikle evliliğe izin verilmeye başlandı. Birkaç yıl içinde de erkekler de kabin memuru olarak çalıştırılmaya başlandı. İngilizce "stewardess" olarak hitap edilen bu çalışanlar günümüzde "flight attendant", Türkçe tabiriyle "kabin memuru" olarak anılmaya başlamıştır. Bir uçakta birden fazla kabin memurunun oluşturduğu çalışan grubuna ise "kabin ekibi" denilmektedir.

Müşteriye verilmek istenen nihai hizmetin sunumunu ön saflarda çalışanlar bizzat yüz yüze yapmaktadır. Bu çalışanlar, hizmet sektöründe maalesef stresli ve özel çaba gerektiren durumlarla sık karşılaşır. Örneğin, sürekli kendisine hizmet edilmesini bekleyen müşterilerle ilgilenirken kendilerine hakaret derecesinde sözlü olarak sataşan müşterilerle karşılaşabilmekte ve buna rağmen kibarlıktan ödün vermemeleri beklenmektedir. Ayrıca, müşterilerle diyalog halinde ve hizmet sunarken sürekli olarak gülümsemeyi becerebilecek yapıda olmaları gerekmektedir. Tam anlamıyla duygularına hâkim olmayı ve onları iyi yönetebilmeyi gerektiren bir meslek olan kabin memurluğu, zihinsel ve bedensel yorgunluk yaratan uzun uçuşlar ile düşük görev inisiyatifinin birleştiği, kolayca duygusal tükenmeye yol açabilen bir meslektir. Bu duygusal tükenme durumu, kabin memuru olabilmek için birçok başvuru olmasına rağmen bu işin düzensiz saatlerde olmasından ve kendine özgü karakteristiklerinden dolayı personel devir oranının çok yüksek olmasına sebep olabilmektedir. Türkiye'deki

havayolu şirketlerinin personelleriyle ilgili bilgi vermeye yanaşmayan tavırlarından dolayı net ve kesin bilgilere ulaşmak mümkün olmasa da, dünyadaki diğer yabancı havayollarındaki personelle ilgili yapılan araştırma sonuçları bunu destekler niteliktedir. Örneğin, Tayvan'da bayan kabin memuru devir oranı %40'lara varmaktadır (Chen, 2006, s.274). Tarifeli ve yoğun uçuş faaliyeti içindeki havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurları, tarifersiz (charter) uçuşlar icra eden şirketlerde çalıştıklarında da gerek iş yerinde gerekse özel hayatlarında düzenli sosyal ilişkilerden uzak kalabilmektedirler. Bu durum onların hayattan koparılmış hissine kapılmalarına, ruhsal ve fiziksel yorgunlukla birleşince de aşırı hassas ve stresli olmalarına sebep olabilmektedir.

Hava ulaştırma faaliyetlerinin her aşamasında zorunluluk olan uçuş emniyetinin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunduğu inkâr edilemez. Ancak, bunun yanında havayolu şirketlerinin bu amacı gerçekleştirebilmeleri için vazgeçemeyecekleri unsurlardan birisi de yolculara verilen hizmet kalitesidir (Mengenci, 2014). Bu sebeple özellikle yolculara yüz yüze hizmet veren personelin zihinsel, psikolojik ve fiziksel sağlıklarının iyi durumda olması yolculara verilecek hizmetin kalitesini belirleyen en önemli faktördür.

Kabin ekipleri her gün farklı kültür, kişilik yapısı, din, dil ve diğer demografik değişkenlere sahip yolculara iyi hizmet sunarak onları memnun etme çabasındadırlar. Bu görevlerinin dışında uçaktaki acil durumlarda yolcuları hazırlamak, sakinleştirmek, yönlendirmek, hareket tarzlarını hatırlatmak, gerektiğinde emniyetli bir şekilde tahliye usullerini uygulamak gibi önemli sorumluluklar onların iş yükünü artırmaktadır. Bu sıra dışı ve fedakârlık gerektiren özel iş, zamanla kabin ekiplerinde fizyolojik ve psikolojik yorgunluklara, zihinsel yıpranmalara, depresyona ve daha ileri safhalarda tükenmişliğe yol açabilmektedir.

Kabin ekipleri çalıştıkları yerin özelliği ve yaptıkları iş itibariyle diğer hizmet çalışanlarından ayrılırlar. Zira hareket kısıtlılığı olan bir alanda, çoğu zaman problemlerle yolcularla da ilgilenmek zorunda kalan ve aynı zamanda uçuş emniyetinin katı kurallarının baskısını üzerlerinde hissederek hizmet sunarlar. Hizmet sundukları yolcularla, sağlıklı duygusal etkileşimler kurmaları için özel eğitimden geçerler.

Eğitim imkânlarının adil olmadığı ve iş bulmanın giderek daha da zorlaştığı ülkemizde bireysel yeteneklerin farklılığının iş alternatifini kısıtlaması, dolayısıyla farklı mesleklere geçişi zorlaştırması bu durumda olan kişileri kabin memurluğunda kalmaya zorlayabilmektedir. Bu durum doğal olarak sosyal yaşam, gelecek beklentileri ve kariyer planı kaygılarını artırmakta, dolayısıyla da tükenmişlik sendromu ile bir ilişki yaratmaktadır. Tükenmişlik sendromuna maruz kalan bazı kabin memurları işten ayrılmayı tercih etmekte, ama büyük bir kısmı yukarıda bahsedilen sebeplerle bu işte kalmaya devam etmekte, ancak yeterli ve kaliteli hizmet sunum performansını gösterememektedir.

Son yıllarda uçuş sayı ve sıklığındaki artış ile birlikte uzun süreli ve gece uçuşlarının da etkisiyle kabin ekiplerinin çalışma koşulları daha da zor bir hal almıştır.

Şirket yönetiminin kabin ekiplerinden istek ve beklentilerinin nitelik ve niceliğinin fazla olması algılanan iş yükü ve stres düzeyini olumsuz etkilemektedir. Bu durum fiziksel ve duygusal yorgunluğa yol açabilmekte, bu da tükenmişliğin özünde yer alan duygusal tükenmeye yol açmaktadır. Dolayısıyla vücudun savunma mekanizması kabin ekiplerini duyarsızlığa itebilmektedir.

Kabin ekipleri, zaman farklılıkları ve jet-lag'in sebep olduğu yorgunluğun etkisinden kurtulmak için diğer çalışanlardan daha uzun süreye ihtiyaç duyabilir. Bu durum haliyle havayolu sektöründe kalifiye personelin tükenmişlik yaşamalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir.

Araştırmalar kabin ekiplerinin performanslarının artırılmasında ve personel devir oranlarının düşürülmesinde iş doyumunu faktörünün anahtar rol oynadığını belirtmektedir (Chen, 2006, s.276).

Çalışanlar için çok önemli olan saygınlık, kazanç, statü ve sosyal destek unsurlarının azalması veya tükenmesi stres yaratmaktadır. Kendilerinden işe adanmışlık ve iyi hizmet beklenen kabin ekipleri, stresli iş yükü ile birlikte bahsedilen unsurları kolayca yitirebilmekte ve öncelikle duygusal tükenme, ardından iş doyumsuzluğuna bağlı olarak işi bırakma eğilimine girmektedirler.

Konu çok can alıcı olmasına rağmen havayolu sektöründe iş doyumunun sebep ve sonuçları çok az ele alınmıştır.

Uçuşlarda yolcularla yakın ilişki içerisinde bulunan kabin ekiplerinin iş tatminini yolcu memnuniyeti ve sadakatiyle yakından ilişkilendirmek isabetli bir değerlendirme olur. Hizmet performansının daha iyi olması için öncelikle, iç müşteriler olan çalışanların ihtiyaçları giderilmelidir. Çünkü ihtiyaçları önemli ölçüde giderilmiş kabin ekiplerinin göstereceği yüksek hizmet performansı yolcuların memnuniyetini ve buna bağlı olarak kendi iş doyumlarını artırır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar çalıştıkları kurumda daha uzun süre kalırlar, çevrelerine pozitif enerji yayarlar, kurumsal bağlılıkları da artar. Bunun sonucu iş devri oranı da azalır. Diğer tüm ticari işletmelerde olduğu gibi havayolu şirketlerinin de arzuladığı iş devri oranının azalması ve kârlarının artmasıdır.

Hizmet sektöründe duygusal işler stresli olabilmekte ve kişiyi tükenmişliğe itebilmektedir. Tükenmişlik kabin ekiplerinin tavır ve davranışlarını, dolayısıyla da yolcuların memnuniyetine bağlı olarak tekrar aynı havayolunu tercih etmelerini etkilemektedir. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), tükenmişliğin farkında olmanın kişinin sağlığına ve huzuruna olumlu katkı sağlayabileceğini göstermiştir.

İş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmacılar olmuştur. Her iki kavram da çalışanların verdikleri duygusal tepkilerden kaynaklanmaktadır. Tükenmişlik duygusuna kapılan bir hizmet çalışanı işyerinde yolcularla iletişim kurmakta, onlarla ilgilenmekte zorlanır. Verimliliğe ve karlılığa olumsuz etkisi olan bu durum şirketin zararına olur. Ayrıca, çalışanların enerjileri ve performansları da azalır. Önleyici tedbirler alarak tükenmişlik seviyesini azaltan şirketlerde, çalışanların iş doyumunu artacak ve olumlu sonuçlar alınacaktır.

Uzun uçuşlar, yerel zaman farklılıklarının yol açtığı jetlag ve sıklıkla değişen uçuş programları kokpit ekibini olduğu kadar kabin ekibini de etkilemektedir. Ailelerinden ve arkadaşlarından uzun süre ayrı kalarak sosyal yaşam eksikliği yaşayan kabin ekipleri özellikle fizyolojik rahatsızlıklar ve zihinsel yorulmalarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum zamanla aile içi çatışmalara, aile içi çatışmalar gerginlik ve iş stresine, gerginlik ve iş stresi ise kısa zamanda tükenmişlik sendromuna yol açabilmektedir. Kabin ekiplerinin maruz kaldığı tükenmişliğin sonucunda işyerinde sinirlilik, gereksiz ve şiddetli tartışmalar, depresyon ve buna bağlı sağlık sorunları ortaya çıkabilmektedir.

Dolayısıyla, işletme için hayati öneme haiz örgütsel başarı da ciddi derecede azalmaktadır.

Doğası gereği risk seviyesi yüksek, 24 saat esasına göre faaliyet gösteren, özellikle acil durumlarda büyük sorumluluklar gerektiren ve insanlarla yüz yüze yakın ilişki içerisinde stresli bir meslek icra eden kabin ekiplerinde maalesef şimdiye kadar stres ve tükenmişlik sendromu araştırmaları çok sınırlı sayıda kalmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ DOYUMU

1.1. Tarihsel Gelişim

İş doyumunu, çalışma psikolojisi alanında yaygın biçimde kullanılan bir kavramdır. Birçok akademik çalışmada üretkenlikle, güdülenmeyle, işe devamsızlıkla ve işe gecikmeyle, iş kazalarıyla, psikolojik sağlıkla ve yaşam doyumuyla ilişkileri incelenen bu kavram işletmeler için sürdürülebilirlik, verimlilik ve kârlılık açısından oldukça önemlidir.

İş doyumunu kavramı ilk defa 1911'de Taylor ve Gilbert tarafından "en az stres ve yorgunluk yaratacak bir metotla fabrikada çalışmak" olarak ifade edilmiştir. Bu konudaki bilimsel çalışmaların esas olarak 1920'lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmalarıyla başladığı kabul edilir. Hoppock'un 1935'te yayınlanan "Job Satisfaction" adlı makalesinden beri bu konuda önemli araştırmalar yürütülmüştür (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007, s.74). Sözü edilen makale iş tatmini ile ilgili ilk bilimsel araştırma olarak göze çarpmaktadır. Bu makalede yazar, belli bir kazanım olmasının tatmine, eksikliğinin veya hiç olmamasının ise tatminsizliğe neden olduğunu belirtmektedir.

Her ne kadar iş tatmini konusundaki çalışmalar 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmaları ile başladıysa da, bu çalışmalar bir teori üretmemiş, onu izleyen Maslow ve daha sonra Alderfer tarafından konu, ihtiyaçların doyurulması ile ilişkilendirilmiştir (Keser, 2006, s.65). 1937'de Wajner işçi-işveren yasasının çıkarılması ve II. Dünya Savaşının bitimiyle birlikte başta ABD devletlerinde sendikacılık faaliyetlerinin canlılık kazanmasıyla birlikte güçlü sendikaların kurulması, toplu pazarlıkların hukuki bir varlık kazanmasının ardından ülkede iş doyumuna olan ilgi uyanmıştır (Baysal, 1997, s. 30).

İnsanı duygudan soyutlanmış adeta bir makina gibi değerlendiren, sadece kârlılık ve iş performansına odaklı klasik yönetim anlayışına bir tepki olarak ortaya çıkan neo-klasik yönetim anlayışına göre insan unsurunun değerlendirmeye alınması iş verimini

artıran bir husustur. İnsanın düşünce dünyası, manevi ve sosyal yönünün yöneticiler tarafından desteklenmesi doğal bir ihtiyaç olduğu gibi iş hayatı için de kaçınılmaz bir gerekliliktir. Çalışanların bu yöndeki ihtiyaçlarının karşılanması onlar için adeta bir ödüllendirme olup, kendilerine olan güveni artırmaya, iş doyumunu sağlanmasına, verimliliklerinin artmasına, örgütsel bağlılıklarının güçlenmesine, hizmet kalitesini daha iyi seviyelere getirerek rekabet avantajı elde etmeye, dolayısıyla da sürdürülebilirliğe katkı sağlayacaktır. Çünkü bu şekilde bir yaklaşım tarzı insan unsuruna odaklanarak motivasyonu artıran, alınan kararlara çalışanları da dâhil eden, kişilik özelliklerini dikkate alan, şirketi sosyal bir yapı olarak değerlendiren bir yönetim şeklidir.

Türkiye’de konu ile ilgili çalışmaların lisansüstü tez yazımlarıyla başladığı görülmektedir. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı’nın Ulusal Tez Merkezi web adresindeki tezler tarandığında iş doyumunu konusunda ilk yapılan çalışmanın 1985 yılında “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” adıyla Balcı tarafından hazırlanan doktora tezi olduğu görülmektedir. Daha sonraki yıllarda konuya olan ilgi giderek artmış ve birçok tez çalışması yapılmıştır.

1.2. Tanımlamalar

İş doyumunu ile ilgilenen ve araştırmalar yapan yazarların tanımlamaları ve bakış açıları incelendiğinde birtakım farklılıklar olduğu görülmektedir.

Keser (2006) tarafından orijinali “job satisfaction” olan kavramın Türkçeye “iş doyumunu” olarak çevrilmesinin anlamı daraltan yanlış bir ifade olduğu belirtilmektedir. Doğrusunun “işe dair tüm konuların çalışanda tatmin oluşturması” anlamında “çalışan tatmini” olması gerektiğine dair endişesine rağmen, bu çalışmada iş doyumunu ya da tatmini olarak kullanılan kavram, en geniş anlamı ile “çalışan tatmini” kavramına karşılık kullanılmaktadır.

Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001) iş doyumunu, “kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması” ile tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle iş doyumunu, iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum

olarak ifade edilmektedir. İş doyumunun yaşam tatmini ile ilişkili olduğu ve bireylerin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilediği kabul edilmektedir.

Cüceloğlu (2003), iş doyumunu, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet ya da yaptıkları işten elde ettikleri olumlu duygular olarak tanımlamaktadır. O'na göre iş doyumunu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

İş doyumunu, çalışanın fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisi olup, çalışanın psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesini ifade eder (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994, s. 144).

Bir başka tanıma göre iş doyumunu, çalışanın işine karşı olan tutumu olup, işin çeşitli unsurlarına olan tutumlarının yansıma biçimidir (Terence ve Larson, 1987, s. 136).

Gelişmiş ülkelerde insanların temel ihtiyaçları giderilmiş olduğundan iş doyumunu ancak bu ihtiyaçların üzerindeki beklentilerin karşılanması durumunda sağlanabilir. Az gelişmiş gelir düzeyi düşük ülkelerde ise birinci öncelik fizyolojik ve güvenlik gibi temel ihtiyaçların karşılanmasındadır. Bu gibi ülkelerde bu temel ihtiyaçların karşılanması durumunda bile iş doyumuna ulaşılabilir.

1.3. İş Doyumu Teorileri (Kuramları)

İş doyumunu açıklayan birçok kuram motivasyon teorilerini temel almaktadır. İş doyumunu kuramları genel olarak "kapsam teorileri" ve "süreç teorileri" olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

1.3.1. Kapsam teorileri

Kapsam teorileri motivasyonun bireyin kendisinden kaynaklanan unsurlara bağlı olduğunu, süreç kuramları ise bireyleri belli davranışlara zorlayan dış etkenlerin motivasyonu belirlediğini savunmaktadır. Kapsam kuramları kişilerin bireysel özelliklerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve tecrübelerini esas alır. Kapsam teorilerinin içeriğinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG (VİG) Kuramı ve McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı vardır.

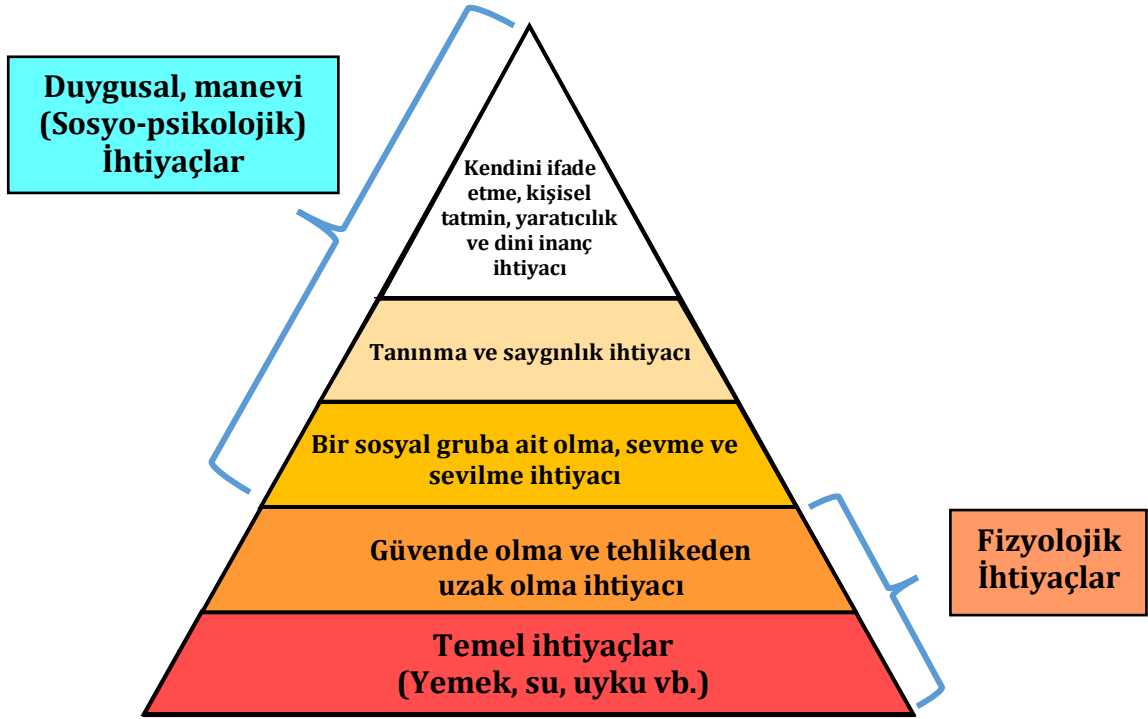
1.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Amerikalı psikolog Abraham Maslow'un 1943 yılında yaptığı bir araştırmayla ortaya koyduğu ve daha sonra geliştirdiği bir insan psikolojisi teorisidir. Maslow'un bu

teorisine göre insanlar sahip oldukları kazanımlar tarafından değil, elde etmeye çalıştıkları değerler tarafından motive olmaktadır. İnsan ihtiyaçlarını önem derecesine göre kategorilere ayırarak sıralayan ve bu ihtiyaçların giderilmesi durumunda iş doyumuna ulaşılabileceğini savunan bir teoridir. Bu teoriye göre ihtiyaç sıralaması önemlidir ve insan, sıralamada bir sonraki ihtiyacı kendisinden önceki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir üst sıradaki ihtiyacı hissetmeye ve istemeye başlar, yani o yönde motive olur. İhtiyaç karşılandıktan sonra o ihtiyaca yönelik motivasyon azalır veya tamamen kaybolur. Şunu da unutmamak gerekir ki, temel fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı gibi bazı temel ihtiyaçlar insan hayatında süreklilik arz ettiğinden bu ihtiyaçlara olan motivasyon zamana bağlı olarak belli periyotlarda azalabilir, artabilir, ancak tamamen yok olmaz. Öncelikli ihtiyaçlar karşılanmadan daha üst sıralardaki ihtiyaçların karşılanması kişileri istenilen davranışa itmez. Daha üst basamaklardaki ihtiyaçlarla ilgilenmekte olan bir insan daha alt basamaklarda yer alan ihtiyacın eksikliğini veya yokluğunu hissettiğinde bu ihtiyacının giderilmesi gerekmektedir.

Temel ihtiyaçlar olarak adlandırabileceğimiz, en az beş grup ihtiyaç vardır. Bunlar özetle; fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme. Bu temel ihtiyaçlar, motivasyon güçlerinin hiyerarşisine göre düzenlenmiş şekilde birbirleriyle bağlantılıdır. Yani; en güçlü ihtiyaç bilinci kontrolüne alacak ve organizmanın değişik bölümlerinin çalıştırılmasını düzenlemeye yönelecektir (Çiçek, 2005, s. 14). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi Şekil 1.1' de gösterilmiştir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi genelde ferdiyetçilik ve fiziksel değerler üzerine yerleştirilmiş bir teori olmasına bağlı olarak ülkeler ve kültürler arasında bazı farklılıkların olması beklenebilir. ABD ve Avrupa'daki ülkelerde Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, motivasyon için temel unsur olarak ele alınırken Çin ve Japonya gibi Asya ülkelerinde ihtiyaçlar hiyerarşisini; ait olma ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, kendini ispatlama ve topluma hizmet etme ihtiyacı şeklinde farklı dört kademe ifade etmek mümkündür. Kolektivizmin hâkim olduğu Çin'de ise; saygı ve güven ihtiyacı, bir ferdi ihtiyaç olmaktan çıkarken, ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamak olarak fizyolojik ihtiyaçlar yerini, "Topluma ait olma" gibi sosyal bir ihtiyaca bırakmaktadır (Hodgetts'dan aktaran Çiçek, 2005, 15).



Şekil 1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi

Kaynak: King, 2009, s. 5

1.3.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi

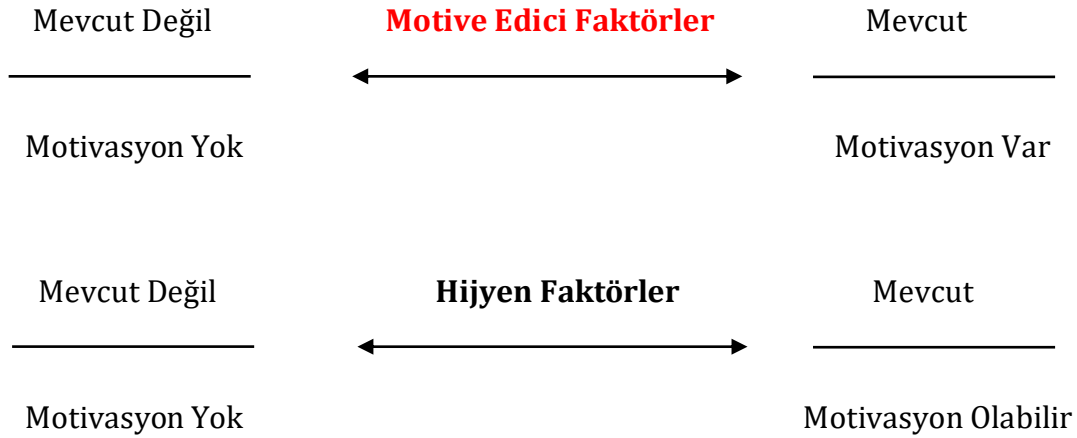
Çalışanların iş ortamında mutluluğuna etki eden faktörleri araştıran Frederick Herzberg'in 1959 yılında ortaya çıkardığı teori, çalışanları istenilen davranışa yönlendiren iki ana faktör olduğunu savunmaktadır. Bunlar "hijyen faktörler" ve "güdüleyici (motive edici) faktörler" olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörlerin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile gösterimi Şekil 1.2' de gösterilmiştir.

Hijyen faktörler temel fizyolojik ihtiyaçlar, fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği, ücret, işletme politikası, insanlar arası ilişkiler gibi unsurları içermektedir. Daha çok içinde bulunulan koşullarla ilgili olduğundan "dışsal faktörler" veya "koruyucu faktörler" olarak da anılmaktadır. Bu faktörler bir bakıma Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde tabandaki ilk üç kategoriye temsil etmektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesinin bazı durumlarda iş doyumunu yaratma ihtimali olabilir, ancak eksikliği

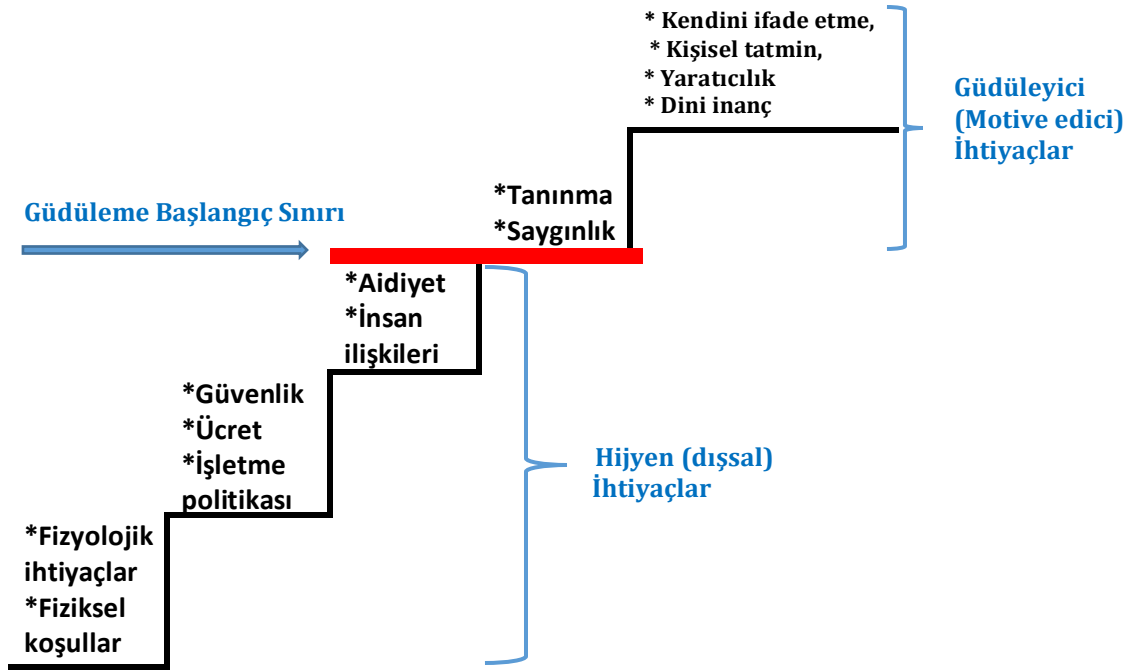
durumunda iş doyumsuzluğu yaratır. Dolayısıyla hijyen faktörlerin motive edici özelliği bir bakıma temel yaşamsal ihtiyaçların karşılanmasının zorluk derecesine de bağlıdır.

Güdüleyici faktörler, Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde üstteki iki kategoriye karşılık gelmektedir. Bu faktörler, insanların yaptıkları işe, çalıştıkları kuruma ve hayata karşı düşüncelerini etkilemektedir. İnsanların bu konulardaki düşünce tarzını ve duygularını etkilediğinden iç faktörler olarak da bilinmektedir. Güdüleyici faktörlerin varlığı iş doyumunu sağlamada etkiliyken, eksikliği iş doyumunu yaratmaz. Bu durumda çalışanlar gelişim içerisinde olmadan aynı şekilde işine devam edebilir.

Hijyen ve güdüleyici (motive edici) faktörlerin mevcut olup olmamasına bağlı olarak motivasyona olan etkisi aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Koçel, 2013, s. 626):



Yukarıda da açıklandığı gibi Herzberg'in çift faktör teorisi ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi benzerlikler göstermesine rağmen ikisi arasında önemli sayılan bir farklılık bulunmaktadır. Maslow fizyolojik ihtiyaçların sağlanmasının iş doyumunu sağlayabileceğini iddia ederken, Herzberg iş doyumsuzluğunu önleyerek çalışanın güdülenebilmesi için uygun zemin hazırladığını belirtmektedir.



Şekil 1.2. Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi ile gösterimi

1.3.1.3. Alderfer'in ERG (VİG) kuramı

Amerikalı bir psikolog olan Clayton Alderfer, motivasyon teorileri üzerinde yaptığı çalışmalar sonucu Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin değişik bir yorumlamasını yaparak İngilizce kısaltması ERG (Existence, Relatedness, Growth), Türkçe kısaltması VİG (Varoluş, İlişki kurma, Gelişme) olan kuramı geliştirmiştir. Maslow, ihtiyaçları özellikle iş hayatı açısından değerlendirmemiş olmasına karşın Alderfer çalışmalarında daha çok insanların örgüt içi ihtiyaçlarını ele almıştır.

Varoluş ihtiyacı Maslow'un ilk iki ihtiyaç basamağındaki fizyolojik ve güvenlikle ilgili unsurlara denk gelmektedir. Bu ihtiyaçlar örgüt içinde iş güvenliğinin sağlanması, ücret, ödüller ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile tatmin edilmeye çalışılır. İlişki kurma ihtiyacı ise insanlar arası ilişkileri, aidiyet, sevgi gereksinimini temsil etmektedir. Kurum içindeki çalışma ortamındaki iletişim kalitesinin ve yönetici-çalışan ilişkilerinin arzu edilen seviyede olması bu ihtiyacın giderilmesinde önemli bir yer tutar. Gelişme ihtiyacı ise yine Maslow'a göre en üst basamaktaki ihtiyaçlar olan

saygınlık, kendini ifade, kişisel doyum gibi unsurlarla benzerlik göstermektedir. Buna göre çalışanlar yeni yeteneklerini keşfedip ortaya çıkarmak istemektedir.

Alderfer'in ERG kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisinden farklı olarak bir üst basamakta yer alan gereksinimlerin motive edici olabilmesi için daha alt basamaktaki gereksinimlerin karşılanması zorunluluğu olmadığını; ihtiyaç basamakları arasında daha esnek bir geçişin varlığını savunmaktadır. Gelişme ihtiyaçları konusunda bir eksiklik olduğunda ilişki kurma ve varoluş basamaklarına geri dönüşün mümkün olması bu kuramı Maslow'dan ayıran özelliklerden birisidir. Örneğin kendini geliştirmede başarısız olan bir kişi daha alt basamaklarda yer alan gereksinimlerden çalışma ortamını iyileştirerek, arkadaşlarıyla daha sağlam sosyal ilişkiler kurarak, daha fazla para kazanmaya çalışarak, bazı sosyal gruplara üye olarak veya örgüt içinde yöneticilere daha yakın pozisyonlarda kendini göstermeye çalışarak doyum sağlama yoluna gidebilirler. Ayrıca, Alderfer'e göre aynı anda her üç basamaktaki gereksinimler de motive edici özelliğe sahip olabilmektedirler.

1.3.1.4. McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı

David McClelland'a göre insanların ihtiyaç duydukları unsurlar kişiden kişiye, geçmişte yaşadıklarına ve öğrendiklerine göre değişkenlik göstermektedir. O'na göre motive olmak öğrenilebilir veya birilerini motive edebilmek öğretilen olgulardır. İnsanlar doğdukları andan itibaren onları belli davranışlara iten bir takım duygular beslemektedirler. Bu duyguları üç ana kategoride toplayan McClelland bunlardan birinin insan duyguları üzerinde baskın olduğunu savunmaktadır. Bu üç kategori, "başarma ihtiyacı", "güç kazanma ihtiyacı" ve "insanlarla ilişki kurma ihtiyacı"dır.

Kişiyeye bağlı değişkenlik gösteren bu ihtiyaçların kendi aralarında bir hiyerarşisi yoktur.

Başarma ihtiyacı baskın olan kişiler kendilerine ulaşılması zor olan ve kendilerine kazanç sağlayacak uygun hedefler belirlerler. Bu amaçla kendilerine gerekli olan yetenek ve bilgiyi elde ederek kullanırlar.

Güç kazanma ihtiyacı olan insanlar, otoriter yapıda olan, başkalarını kontrol etme, yönlendirme ve etkileme, onlar üzerinde daha fazla yetkilerle ve sorumluluklarla donanma isteği duyan kişilerdir.

İlişki kurma ihtiyacı baskın olan çalışanlar, iş arkadaşlarıyla sağlam ve sağlıklı sosyal ilişkilerde bulunmaktan keyif alırlar. Bu yapıdaki kişiler sürekli yarış ve rekabet içerisinde olan iş ortamlarından ziyade iş birliği ve dayanışma gerektiren işlerde daha motive ve başarılı olurlar.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, başarı gösterme ihtiyacı yüksek (high achievement drive) olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 2013, s. 628).

1.3.2. Süreç teorileri

Süreç kuramları insan davranışlarının istenilen yöne nasıl yönlendirilebileceğini açıklamaya çalışır. Bireyleri belli bir davranışa motive edebilmek için “hangi etkenler kullanılmalı ve bu etkenler bireyi nasıl etkiler?” sorusuna odaklanan kuramlardır. İnsan davranışlarını belli bir zaman süresince gözlemleyerek ve yine belli bir zaman sürecinde bazı faktörlerin davranış üzerindeki etkisini inceleyerek iş doyumunu açıklamaya çalışır. Süreç kuramlarını açıklayan en önde gelen kuramlar arasında Adams’ın Eşitlik Teorisi, Vroom’un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter’in (Geliştirilmiş) Beklenti Teorisi ve Locke’in Amaç Teorisi sayılabilir.

1.3.2.1. Vroom’un beklenti teorisi

Motivasyon teorileri genellikle insan davranışlarını hangi unsurların yönlendirdiğiyle ilgilenirken, bundan farklı olarak Victor Vroom’un ortaya çıkardığı beklenti kuramı ise motivasyon sağlayan unsurları neyin belirlediğini konu edinmiştir. Vroom’un bu teorisine göre insan davranışları; bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amaçları başarmadaki beklentileri ile açıklanabilir. İnsanların çalışma istek ve azimlerini, çalışma hayatında insanlar arası ilişkilerini, ruhsal durumlarını ve sosyal hayata bakış açılarını, kısacası tüm davranışlarını yönlendiren ve belirleyen en önemli unsur gelecekte ulaşmak istedikleri amaç, hedef ve ödüllerdir.

Kişilerin öncelikleri ve ihtiyaçları birbirinden farklı olabildiğinden beklentilere göre davranış şekilleri ve motivasyonları da değişkenlik göstermektedir. Örneğin, lüks araba sahibi olmak herkes için aynı derecede önemli olmayabilir. Dolayısıyla yöneticiler çalışanları bireysel bazda iyi tanımalı, önceliklerini ve neyi hedeflediklerini bilerek motivasyon için gerekli yöntemleri buna göre belirlemelidir.

Beklenti teorisinin dayandığı üç temel unsur vardır. Bunlar, beklenti (expentancy), araçsallık (instrumentality) ve çekicilik (valence) değişkenlerinden oluşmaktadır.

Bu teoride motivasyon, bir şeyi isteme derecesi ve bekleme ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla çalışanların sonuçta istedikleri şey isteme derecesi ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilmektedir. Bu teori formüle edilecek olursa aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Çekicilik}$$

Beklenti (expentancy), çalışmaya başlayacak olan veya çalışan kişilerin gösterecekleri gayretin ve emeğin karşılığında bir şeyi elde etmeyi ümit etmesi, bir bakıma beklemesidir. Bu beklenti, aslında bir gerçekleşme olasılığı olarak da ifade edilebilir. Bu olasılıktan emin olma durumunda beklenti 1, emin olmama durumunda ise 0 sayısı ile ifade edilmektedir.

Araçsallık (instrumentality), çalışanların iş performansı ve davranışlarının sonucunun bir sonraki aşamadaki beklentilerin (ihtiyaçların) sonucunu etkilemesi demektir. Diğer bir ifadeyle, bir sonraki aşamada ulaşılmaya çalışılan sonuçlara giden yol ilk aşamadaki hareketlerden (güdülerden) oluşmaktadır. Bu iki aşamadaki sonuçların birbiriyle ilişkisi sayısal olarak -1 ila +1 arasında ifade edilmektedir. Eğer ikinci aşamadaki sonucun gerçekleşmesi birinci aşamadaki sonuç oluşmadan mümkün görülüyorsa araçsallık değeri -1'dir.

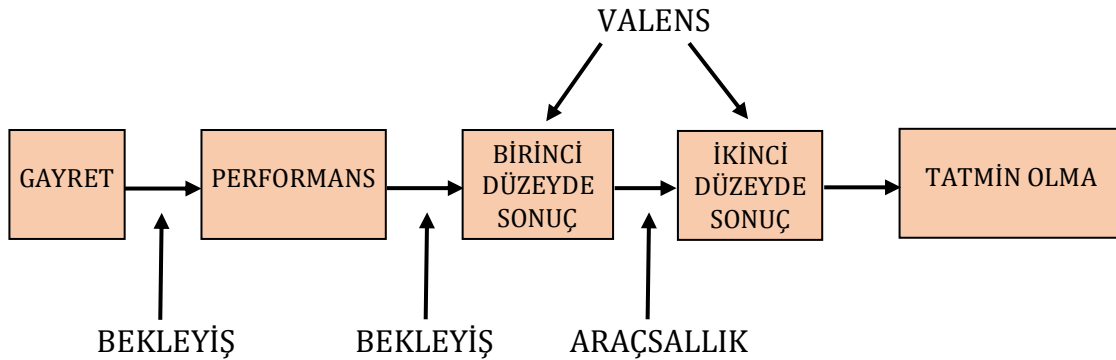
Çekicilik (Valence), iş sonunda çıkacak sonuçların çalışanların nazarındaki değeri (arzulama derecesi) olarak ifade edilebilir. Sonuçlar her çalışan için farklı düzeylerde öneme sahiptir. Dolayısıyla kişilerin gayret sarf etme düzeyleri de farklı olacaktır. Valence değerinin yüksek olması yüksek motivasyon getiren bir faktördür.

Keser'e (2006) göre bu teorinin dayandığı üç ana özellik şunlardır:

1. Birey, bir sonuca ulaştığında ödül kazanacağına inanmalıdır,
2. Aynı zamanda bu sonuca bağlı olarak elde edeceği ödülü istemelidir,
3. Diğer yandan birey, kendisinden beklenen başarıya ulaşacağına inanmalıdır.

Bu teoriye göre motivasyon için gerekli zemin ve şartlar hazırlandığında kişi daha fazla çaba göstermek ister. Bu çabanın sonunda istenen sonuçlara ulaşabileceğini ümit eder. Bu durumdaki bir çalışanın yöneticiler tarafından işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi nispeten daha kolay olur ve daha yüksek bir iş doyumunu düzeyi elde edilebilir.

Yukarıda bahsedilen üç temel unsuru içeren Vroom'un motivasyon modeli Şekil 1.3' te gösterilmiştir.



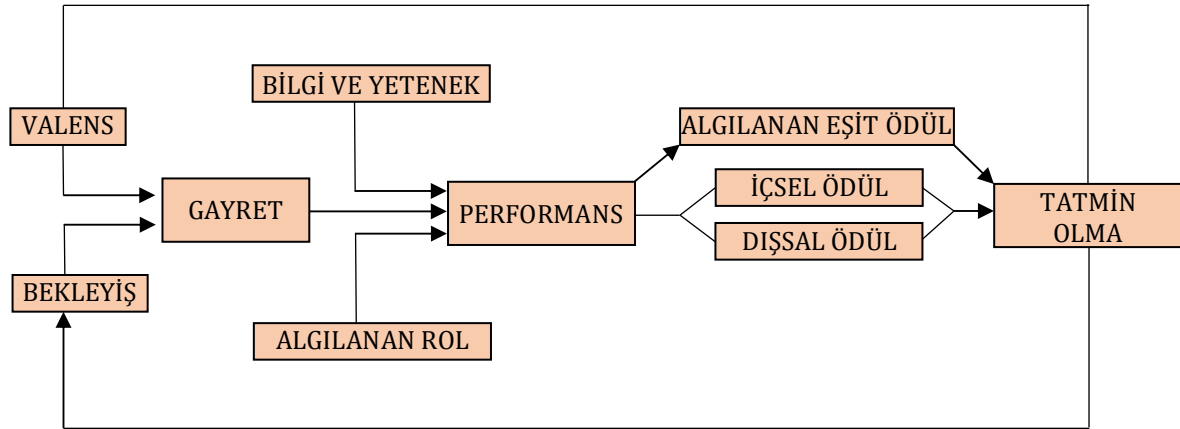
Şekil 1.3. Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2013, s. 634

1.3.2.2. Lawler ve Porter'in (Geliştirilmiş) beklenti teorisi

Lawler ve Porter'in motivasyon teorisi Vroom'un beklenti teorisine benzerlik göstermekle birlikte, buna ilaveler yapan daha kapsamlı bir teoridir. Vroom'un beklenti teoreminin başlangıcında belirtildiği gibi kişinin motivasyon derecesini belirleyen valens ve bekleyiştir. Ancak farklı olarak, Lawler ve Porter'a göre çalışanların gayret göstermesi yüksek performansı garantileyen bir unsur değildir.

Bu teoriye göre arada iki önemli unsur daha vardır. Bunların ilki bilgi ve yetenek, ikincisi ise kişinin kendisiyle ilgili algıladığı roldür. Algılanan rolden kasıt yöneticilerin çalışanlardan beklentileridir. Çalışanlar kendileriyle ilgili işletmede üstlendikleri ve beklenen rolün bilincinde olmalıdır. Bu anlayışla gayret gösteren ve iyi performans sergileyen çalışanların ödüllendirilmeleri ilk aşamanın sonucudur. Bu ödüllendirmeler çalışanlar tarafından çeşitli kriterlere göre değerlendirilmektedir. Çalışanlar, gösterdikleri performans ile diğer çalışanların performans ve aldıkları ödülleri karşılaştırarak bir ödül adalet algısına sahip olurlar. Bu algının altında bir ödüllendirme iş doyumunda azalma, üstünde bir ödüllendirme ise iş doyumunda artış yaratır. İş doyumundaki azalma ödül değerinde de azalmaya sebep olarak kişinin göstereceği iş performansında da düşüslere neden olacaktır. Lawler – Porter modelini Şekil 1.4.' teki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 1.4. Lawler – Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, 2013, s. 634

Lawler ve Porter modelini motivasyon amaçlı kullanmak isteyen yöneticilerin dikkate alması gereken bazı hususlar şunlardır:

- Çalışanlara, işletmenin kendilerinden beklenen performansa uygun olarak eğitim verilmelidir.
- İşletmede roller açık ve net bir şekilde belirlenerek çalışanların algısında şüphe yaratmayacak şekilde anlatılmalıdır.

- Verilen ödülün nitelik ve niceliğinden daha önemli olarak aynı statü ve rollere yakın çalışanlar arasında ödül adaleti sağlanmalıdır.
- Beklentilerin ve kişisel farklılıkların içsel ve dışsal ödül algılarında değişkenliğe yol açtığı gerçeğinin bilincinde olarak çalışanlar iyi tanınmaya çalışılmalıdır.
- Çalışanların takibinin sürekliliği sağlanmalı, gösterdikleri iş performansı ve ödül algılarındaki değişim izlenerek motivasyon modelinde gerekli düzenlemeler zaman geçirmeden yapılmalıdır.

1.3.2.3. Adams'ın eşitlik teorisi

J. Stacy Adams, ABD'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değeri olduğunu bulgulamıştır. Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırmaktadır. Eğer eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Eren, 2001, s. 522).

İş doyumsuzluğuna neden olan eşitsizlik durumu karşısında çalışanların performansında azalma görülebilir. Yönetime karşı tavır alarak ücret artışı talep edebilir, işe devam konusunda istikrarsız davranabilirler ve ya daha değişik olumsuz tavırlar sergileyebilirler. Eğer yönetim tarafından eşitsizlik anlaşılır ve giderilirse iş doyumunu bundan olumlu etkilenir.

1.3.2.4. Locke'in amaç teorisi

Bu teoriye göre iş performansını belirleyen husus çalışanların bireysel ve kurumsal olarak hedeflediği amaçlardır. Hedeflenen bu amaçların ulaşılabilirlik ve zorluk derecesi ile iş performansı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle, yüksek zorluk dercesine sahip ve ulaşılması nispeten daha zor olan amaçlar çalışanlar üzerinde daha yüksek iş performansı ve güdüleme yaratmaktadır. Bu teorinin benimsenerek uygulanması durumunda dikkat edilmesi gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kişisel ve kurumsal amaçlar herhangi bir tereddüde meydan vermeyecek şekilde açık ve net bir şekilde belirlenmelidir.
- Hedeflenen amaçların herkes tarafından kolaylıkla ulaşılamayacak, çalışanların çabalarını ve iş performanslarını artıracak; ayrıca ilave motivasyon sağlayacak özelliğe sahip olmalıdır.
- Örgütsel amaçlar çalışanlar tarafından iyi bilinmeli ve benimsenmelidir.
- Kişisel ve kurumsal amaçların birbirleriyle çatışmaması için gerekli önlemler yöneticiler tarafından alınmalıdır.

1.4. İş Doyumunun Önemi

Çalışanlarda iş doyumunun yüksek olması, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından olumlu bir durumdur. İş doyumunu düzeyinin belirlenmesi için yapılan araştırmaların sonuçlarının yüksek çıkması o işletmenin yönetim şeklinin iyi olduğunun ve çalışma politikalarının sağlıklı olduğunun önemli bir göstergesidir. Bunun sağlanabilmesi için yöneticilerin bu konunun önemini kavramış olmaları ve satın alamayacakları bu unsur için özel bir gayret sarf etmelidirler. Bu özenli çabanın sonucunun olumlu gelişmeleri kısa zaman içinde görülemeyebilir. Ancak, zaman içerisinde iş doyumundaki yükselmeye birlikte işletmedeki örgüt kültürünü olumlu yönde geliştirecek ve çalışanların örgütsel bağlılığı artacaktır. Bu sebeple yöneticiler, iş doyumunun işletme sağlığı ve sürdürülebilirlik için ne denli önemli bir faktör olduğunun farkında olmalıdırlar. İş doyum düzeyinin azaldığı işletmelerde personel

sorunlarında, iş gücü devrinde ve disiplinsizlik nedeniyle verilen cezalarda önemli derecede artışlar yaşanmaktadır.

Aktaş ve Şimşek'in (2015) değerlendirmelerine göre motivasyon, performans, işe bağlılık, yaşam doyumu gibi pek çok değişkenle ilişkisi incelenen iş doyumu kavramı araştırmaların hem bağımlı hem de bağımsız değişkeni olarak ele alınmaktadır. İş doyumu bu bağlamda hem kendisi bir gereksinimdir hem de başka gereksinimlerin gerçekleşmesinde vazgeçilemeyecek öğelerden birisidir. Öte yandan, iş doyumu bireysel ve örgütsel etmenlerle ilişkili olup genellikle gereksinim, güdülenme, amaç, adalet, beklenti, başarıma ihtiyacı bağlamında kuramsal olarak açıklanmaktadır.

İş doyumu sadece çalışanların kişisel özelliklerine bağlı olarak değişkenlik gösteren bir olgu değildir. Çalışanların yaptıkları işi kavramsal olarak algılaması, kişisel beklentiler, iş kültürü, örgütsel bağlılık ve popülerlik gibi daha birçok farklı ölçüte bağlıdır. Aynı işi yapan ve aynı ücreti alan eşit seviyedeki iki çalışandan birisi aldığı ücretten memnunken diğeri memnun olmayabilir. Bunun yanında, aynı statüde aynı veya benzer işleri yapanlar arasında ücretlendirmede çok fazla fark olması iş doyumsuzluğu yaratan önemli faktörlerden birisidir. Burada, iş doyumsuzluğunun kişisel farklılıklardan kaynaklanan sadece bireysel bir sorun olduğu düşünülse de, aslında kişilerin birbirlerinden ve toplumdan etkilenmesi, yani çevresel etkileşimden de kaynaklanabileceği unutulmamalıdır.

Çalışanların iş doyumlarının yüksek olması kendiliğinden doğal olarak gelişen bir sürecin sonucu değildir. Kişisel özelliklerin etkileri kabul edilmekle birlikte daha ziyade yönetsel faktörler ön plana çıkmaktadır. İş doyumunun yüksek olması bir işletmenin iyi yönetildiğinin göstergelerinden birisidir denilebilir. İyi yönetim, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarını birleştirebilmeyi başarabilmek ve bu ortak amaç uğrunda çalışanları yönlendirebilme yeteneğidir. Bunu başarabilen bir işletme yönetimi iş doyumunun doğal olarak oluştuğunu ve tam tersi iş doyumunu sağlayabilen bir yönetim de amaçların birleştiğini görebilir. Belirtilenlerin aksine yaklaşımlar iş doyumunu sağlamada başarısız olur; iş doyumunu olmayan çalışanlarda da ruhsal gerginlik, çeşitli sağlık sorunları, motivasyon eksikliği, devamsızlık, disiplinsizlik gibi olumsuzluklar görülebilir.

1.4.1. İş doyumunun çalışanlar açısından önemi

Çalışanlar ve dolayısıyla işletmeler açısından önemli olduğu değerlendirilen iş doyumunu, önemine binaen şimdiye kadar birçok tez ve makale çalışmasına konu olmuştur. İnsan faktörünün öneminin iyice anlaşıldığı ve işletmeler için hayati olduğu kabul edilen günümüzde çalışanlarda iş doyumuyla ilgili çalışmalar yapılmaya devam etmekte ve gelecekte de birçok araştırmaya konu olacağı beklenmektedir. İş doyum düzeyinin yüksekliği çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini, mutluluk duymalarını, işlerini severek yapmalarını ve daha verimli olmalarını sağlamakta; eksikliği ise yaptıkları işe karşı ilgilerini kaybetmelerine, uyumsuzluk sorunları yaşamalarına ve çalıştıkları kuruma karşı yabancılaşmalarına sebep olmaktadır.

Çalışanlar, ihtiyaçları karşılandığı ölçüde kendilerini daha mutlu ve huzurlu hisseder, çalıştıkları işletmeye olan bağlılıkları artar, iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle daha sağlıklı iletişim kurar, iş yapmaya olan isteği ve dolayısıyla verimliliği artar, yaptıkları işten daha çok keyif alırlar. Böylelikle kendi amaçlarıyla işletmenin amaçları aynı doğrultuda birleşerek sürdürülebilirliğe de olumlu katkı sağlar.

İnsanoğlu ömrünün büyük bir kısmını işyerinde geçirdiğinden, işini severek yapan, yaptığı işten keyif alan, iş doyumunu yüksek düzeyde olan kişilerin doğal olarak ruh ve beden sağlıklarının daha iyi, daha huzurlu, iş ve sosyal yaşamında daha verimli ve yaşlandıklarında daha dinç ve sağlıklı kişiler olmaları beklenir. Bu olumlu durum kişilerin içinde bulunduğu çevreyi de etkileyeceğinden toplumsal huzuru da beraberinde getirecektir. Dolayısıyla, iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında karşılıklı ve doğru orantılı bir ilişkiden rahatlıkla söz edilebilir. İş doyumunu azaldığında fizyolojik ve ruhsal sağlığın olumsuz etkilenmesine bağlı olarak kişinin yaşam doyumunu da düşecektir.

1.4.2. İş doyumunun örgüt ve yönetim açısından önemi

Günümüz örgüt anlayışı, çalışanların tedarikini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmelerini, eğitilmelerini ve geliştirilmelerini sağlayacak bir sistemin ve politikaların saptanmasını öngörmektedir. Örgüt içerisinde çalışanın tüm çabasını ortaya koyacak biçimde isteklendirilmesi, örgütün ve çalışanın yaptığı işten en yüksek

maddi ve psikolojik doyuma ulaşmasını sağlamakta, işyerine yüksek üretkenlik, sağlıklı bir yaşam ve mutluluk getirmektedir (Samadov, 2006, s. 7).

Çalışanların iş doyum düzeylerini tespit etmek ve geliştirmek, birçok örgütsel yarar sağlamaktadır. Bu araştırmalar; çalışan sorunlarının tespiti, çalışanların iş hakkındaki genel tutumlarının geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sendikal faaliyetlerin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetilmesi gibi konularda veri sağlayarak, örgütün geleceği için yapılması gereken faaliyetlere ışık tutması açısından önemli örgütsel yararlar sağlamaktadır (Newstrom ve Davis, 1993, s. 196).

İş doyumunu sağlayan, işgörenlerin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenlerde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş doyumunun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Samadov, 2006, s. 6).

İş doyumunun önemini kavrayan yöneticiler, işgörenlerin iş doyumunu ölçmek için iş doyumunu araştırmaları yaparlar. Belirli aralıklarla yapılan iş doyumunu ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının (iş geliştirmesi, yönetici eğitimi, katılımlı yönetim, grup kararları, işgörelere sosyal yardım, prim ya da özendirme sistemleri vb.) başarısının ölçümünde kullanılacak standartları ya da ölçütleri oluşturur. İş doyumunu, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmasında araç olarak da kullanılabilir. İş doyumunun düşmesinin örgütün ekonomik amaçlarına ulaşılmasında olumsuz etki yapacağı (işe devamsızlık, işgücü devri ve düşük iş başarımı nedeniyle verimliliğin düşmesi) düşünülerek iş doyumunu gerçekleştirilmeye çalışılır (Baysal, 1993, s. 40).

1.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörlerle ilgili bilimsel çalışmaların ilk yıllarında, yapılan işin bizzat kendi özelliklerinin etkili olduğu iddia edilmiş, iş doyum düzeyinin çalışanın işindeki sorumluluğunun ve veya pozisyonunun değiştirilmesiyle yükseltilebileceği belirtilmiştir. Ayrıca, iş doyum düzeyi yüksek olan çalışanların sürekli aynı işi yapmaya

devam etmek isteyeceği, işini değiştirme ihtiyacı hissetmeyeceği düşünölmüştür. Sonraki yıllarda konuya farklı açılardan yaklaşan bilim insanları iş doyumunu bireysel ve örgötsel olarak iki ana başlık altında incelemeye başlamışlardır.

Çalışanlar için işin niteliği iş doyumunu sağlamada çok önemlidir. İş, özellikleri itibariyle kişinin yeteneklerini gösterebilmesine olanak sağlayan, gerektiğinde işin uygulanmasıyla ilgili bazı kararların çalışan tarafından verilebilmesine izin verecek derecede otonom olmalıdır. Bunun yanında tabii ki çalışma koşulları, arkadaşlarla ve yöneticilerle ilişkiler, ödöl-ceza uygulamaları, terfi sistemi, maaş, kurumsal politikalar ve iletişim gibi daha birçok faktör iş doyumunu etkilemektedir. Bu faktörlerin değişmediği durumlarda bile bireysel birtakım farklı özelliklerden dolayı çalışanların iş doyum düzeyleri arasında da farklılıklar görölebilir.

Sonuç olarak, işgörenlerin çalışma ve çalışma dışı yaşamlarında yer alan çok sayıdaki değişkenin onların işlerinden doyum ya da doyumsuzluk duymalarında etkili olabileceği ve genel yaşam doyumunu ile çalışma yaşamından sağlanan doyumun karşılıklı etkileşim içerisinde olacağı söylenebilir.

İş doyumunu birçok faktörden etkilenen, çok yönlü ve dinamik bir olgudur. Bu sebeptendir ki, yöneticilerin her an gündemlerinde canlı tuttıkları bir konu olmalıdır. Diğer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da iş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgötsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.5.1. Bireysel faktörler

İnsanoğunun karmaşık ve birbirinden farklı olan yapısının doğal bir sonucu olarak karşılaştıkları olaylar, nesnelere, ortamlar, insanlar ve faaliyetleri algılamada farklılıklar görölmektedir. Bu bireysel farklılıklar her çalışmada iş doyum düzeyini de etkilemektedir. İhtiyaçların kişiden kişiye değişiklik göstermesi, işletmeden beklentilerin farklı olması, karakter özellikleri, yaş, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi gibi bireysel faktörler iş doyumunda farklılıklar oluşturmaktadır.

İşletme yöneticilerinin çalışanların kişisel özelliklerini bilmeleri ve bunu dikkate alarak iş doyumunu artırma çabası içinde olmaları konuya farklı bir bakış açısı getirmektedir. İş doyumunu algısı zaman içerisinde değişkenlik gösterebilmektedir.

Örneğin, işe yeni başlayan bir kişinin işten beklentilerinin ne derece karşılandığının o kişi üzerinde ilk yıllardaki etkisiyle sonraki yıllardaki etkisi birbirinden farklılık gösterebilir. Yaşın ilerlemesine bağlı olarak hayat görüşündeki değişimler, yaşadığı iyi ve kötü tecrübeler, iş hayatının gerçeklerinin daha iyi görülebilmesi, aile kurmayla gelen sorumlulukların artması gibi birçok bireysel faktör iş doyumunu etkiler.

1.5.1.1. Yaş

Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre, işe yeni başlayan 19-22 yaşları arasındaki gençlerin, işe büyük bir coşkuyla başlamalarına rağmen, 30'lu yaşlarda işlerindeki hem performansları hem de iş doyumları düşmektedir. Bu yaştan sonra da, tekrar artarak devam etmektedir. Bu araştırmalar, yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığını göstermektedir (Bass,1972, s. 73).

Yaşla birlikte artan ücret ve ödül gibi daha iyi imkânlar iş doyumunu artırmaktadır. İkinci olarak da, artan yaşla ve deneyimle birlikte insanlar, işten beklentilerini daha gerçekçi düzeylere çekerek işlerine daha iyi uyum sağlamak ve yaşlandıkça hem iş hem de genel yaşam doyumlarını artırmaktadır. Ancak diğer taraftan ileri yaşlarda, özellikle emekliliğe yaklaşıldığında iş doyumunun azaldığı sonucuna varan araştırmacılar da bulunmaktadır. Örneğin, Newstrom ve Davis (1993, s. 197) bunun sebebini terfilerin daha az sıklıkta olmasına ve emeklilik gerçeğiyle yüz yüze kalınmasına bağlamaktadır. Yaş konusunda farklı araştırma sonuçlarına ulaşılmasına rağmen, ilerleyen yıllarda çalışanlar meslek yaşamlarındaki ilk zamanlara göre daha fazla iş doyumunu yaşamaktadırlar.

1.5.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet faktörünün iş doyumunu etkileyen bir faktör olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılsa da, hangi cinsiyetin daha az ve ya daha çok doyum sağladığına dair tutarlı sonuçlar bulunmamaktadır. Bazı araştırmalarda kadınların iş doyum düzeyleri daha fazla çıkarken bazı araştırmalarda ise erkeklerin iş doyum düzeyleri fazla çıkmıştır.

Aile bütçesine katkı, zamanını değerlendirme, mesleki kariyer düşüncesi ve bunun gibi daha birçok birbirinden farklı amaçlar kadın ve erkeğin yaşam içindeki

sosyal statü farklılıklarına bağı olarak değişebilmekte; dolayısıyla cinsiyet farklılığının yapılan işten beklentileri de farklılaştıran bir unsur olarak düşünülebilir. Ancak yine de bu konuda kesin ve net bir iddia da bulunmak zordur. Bazı durumlarda cinsiyet faktörü iş doyumunu ciddi derecede etkilerken, bazı durumlarda anlamlı farklılıklar görülmeyebilir. İşyeri koşulları, gelir, çalışma zamanları, iş arkadaşları ve yöneticilerin özelliklerine göre iş doyumunu değişkenlik gösterebilir. Bu bağlamda iş doyum düzeyinin cinsiyet faktörüyle direkt ilişkili olmadığı söylenebilir.

1.5.1.3. Kişilik özellikleri

Kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler olarak tanımlanır. Bu tanım kişilikle ilgili farklılık ve tutarlılık olmak üzere iki önemli özelliği vurgulamaktadır. Her bireyin düşünme, hissetme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlayacaktır (Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 101).

Çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olan kişilik üzerine yapılan araştırmaların sonucunda bazı kişilerin sürekli olarak işlerinden şikâyetçi olduklarını ve ne yapılırsa yapılsın şikâyetlerine devam ettikleri belirtilmiştir. Bu araştırma sonucunda kişiliğin iş doyumuna bir etkisinin olduğu ve başka kişisel farklılıklarının da etkili olduğu görülmüştür.

Vroom'a (1964) göre kişilerin farklı güdü, değer ve yeterliliğe sahip olmalarının sonucu olarak her iş görenin işe karşı tepkileri de farklıdır. Vroom'un belirttiğine göre; kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini araştıran Heron, Kornhaiser, Sharp, Hoppok, Smith ve benzerlerinin araştırmaları iş tatmini yüksek olan iş görenlerin daha esnek, daha kararlı bir kişiliği olan, üst sosyoekonomik düzeyden gelen ya da düşük sosyoekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu belirtmiştir. İş tatmini düşük olan iş görenlerin ise oldukça katı amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kimseler olduğunu ifade etmiştir.

Kimi çalışanlar, kişilik olarak daha sakin ve uzlaşmacı bir yapıda iken, diğer kısmı mücadelecı veya inatçı bir kişiliğe sahip olabilmektedir. Bazı çalışanlar, amirlerinin isteklerini aynen yerine getirmenin, kendisinin asli görevi olduğunu düşünerek, verilen görevi başardığında doyumuna ulaşır. Bazı çalışanlar ise, işlerinde bağımsız olmayı,

inisiyatif kullanarak kararlara katılabilme yetkisi isteyebilirler ve ancak bu istekleri karşılandığında doyumuna ulaşabilirler (Özgen vd., 2002, s. 330).

Sinirli kişiliğe sahip olan insanlar karamsar, sürekli kötü şeyler olacağını düşünen, endişeli, insan ilişkilerinde sorunludurlar. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilere göre sinirli kişilik özelliğine sahip olan çalışanların iş yerlerinde iş doyumсуuzluğu yaşamaya daha eğimli oldukları savunulmuştur.

İçedönük kişiler üzerinde yapılan çalışmalarda daha az kişi ile diyalog içinde, daha sessiz bir çalışma ortamında çalıştıklarında bu kişiliğe sahip çalışanların işlerinden daha fazla doyum aldıkları gözlemlenmiştir. Bunun tam tersi ise dışa dönük insanların, daha fazla sayıda insanla, değişik ve dikkat çekici etkenlerin olduğu bir çalışma ortamında içedönük çalışanlara göre işlerinden daha fazla doyum aldıkları söylenmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 59).

Narsistik kişilik yapısına sahip olan bireylerin iş doyum boyutlarını incelemeye yönelik yapılan araştırmalar sonucunda narsisizm ve iş doyum düzeylerinin birbirleriyle zıt bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Narsisizm yani özseverlik kişilik özelliklerine sahip olan bireyler kabaca bir tabirle kendilerine âşık olarak tanımlanır. Bu kişilik yapısına sahip olan çalışanlar sürekli olarak şikâyet ederler ve yaşamdan da zevk alamazlar. Çalışanın sürekli olarak bir şeyleri beğenmemesinin sonucunda iş doyumсуuzluğu yaşaması beklenir (Timuroğlu ve İşcan, 2008, s. 257).

1.5.1.4. Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi çalışanların yaptıkları işi daha iyi bilmelerini, kavramsal düzeyde daha iyi ve net anlayabilmelerini ve dolayısıyla daha başarılı olmalarını sağlayan bir unsur olarak iş doyum düzeyi üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Ayrıca, çalışılan ortam ve statüde eğitim düzeyleri farklı olan kişiler arasındaki etkileşim ve birbirlerini kıyaslayarak değerlendirme yapmaları da iş doyumunu algısını etkileyebilmektedir.

Eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen ve birbirlerinden farklı sonuçlara ulaşan araştırmalar mevcuttur.

Bazı araştırmalar, eğitimin iş doyumuyla negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler işlerinden daha doyumсуuzdur. Çünkü daha iyi

eğitilmiş kişiler daha yüksek beklentilere sahip olup işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Çoğu iş, bu beklentileri karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinde düşük doyum algılamaktadırlar (Schultz ve Schultz, 1990, s. 281). Aynı Şekilde Korman da (1971) meslek düzeyi sabit kaldığında eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olabileceğini ve bunun sebebinin de daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireyin iş avantajlarını değerlendirerek daha üst düzeyde statü arayışlarına girebileceğini ne sürmektedir. Çalışanlar buldukları statüden belli bir süre sonra tatmin olmamaya, daha fazlasını istemeye; dolayısıyla da yeni ve daha iyi Şartları aramaya başlamaktadırlar.

Farklı meslek gruplarından eşit sayıda alınan çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada eğitim düzeyinin çalışanların iş doyumunu düzeylerine etkisinin doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğuna bakılmak için yapılmıştır. Çalışanın eğitim düzeyinde olan bir artış hemen arkasından değişen iş konumu ve ona bağlı olarak kazanılan ödüller, eğitim düzeyinin dolaylı yoldan iş doyumuna olumlu yönde katkıda bulunmasını sağlamıştır. Bu araştırmanın sonucunda çalışanların eğitim düzeylerinin işlerinde aldıkları doyuma dolaylı olarak olumlu bir etki yapacağı ve çalışanların eğitim düzeylerinin işlerinde aldıkları doyuma doğrudan etkinin ise olumsuz olacağı ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir taraftan ise eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha fazla ödül alamadıkları zaman eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş doyum düzeylerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (Mottaz, 1984, s. 985).

Eğitim düzeyinin iş doyumunu üzerindeki etkisi üzerinde birbirinden farklı araştırma sonuçları bulunmaktadır. Örneğin, yukarıda bahsedilen araştırma sonucundan farklı olarak, Omarov'a (2009) göre ilköğretim ve lise mezunlarıyla karşılaştırıldığında niversite mezunlarının iş doyumları daha yüksektir. Eğitim gördüğü alanda çalışanlar; ücret, konum, başarı gibi etmenler açısından yaptıkları işten daha fazla beklenti iine girmektedirler. Örgütler bu beklentilere karşılık verebildiğinde çalışanların iş doyumları artmakta veremediğinde ise iş doyumları azalmaktadır.

1.5.1.5. İş deneyimi

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş deneyimi az olan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri bulunmaktadır. Bir işletmeye başvuran ve kabul edilen kişi, çalışma koşullarının en üst düzeyini hayal etmektedir. Dolayısıyla bu yıllarda işgörenlerin işlerinden olan beklentileri çok fazladır. Ancak zamanla iş hayatının katı gerçeklerini kavrayan ve beklentilerinin o an gerçekleşemeyeceğini anlayan işgören doyumsuzluk duygusuna kapılmaktadır. Doyumsuzluk duygusunun oluşumuna neden olan faktör, işgörenin gerçekçi olmayan beklentileridir. Bu beklentiler, zamanla bireyin işini, iş hayatını tanıması ve tecrübe kazanması ile giderek daha gerçekçi esaslara dayanacaktır. Bunun sonucunda bireyin iş deneyimi arttıkça beklentileri de iş hayatının gerçek akışına göre olmakta ve sonuçta işgören iş doyumuna ulaşmaktadır (Özgen vd., 2002, s. 330).

Diğer taraftan, işe yeni başlayan çalışanların yaşadıkları iş bulma sevinci veya yoğun eğitim sürecinin sonunda kazandıkları bilgiyi kullanarak faydalı olduklarını görmeleri ve para kazanmaları iş ortamına hızlı bir şekilde uyum sağlamalarında oldukça etkili olmaktadır. Ancak zamanla uygun olmayan çalışma koşulları, fazla mesai, aşırı iş yükü, yönetimin çalışanlarla ilgili adaletsiz davranışları gibi uygulamalar çalışma arzusunun kırılmasına, dolayısıyla da iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir.

1.5.2. Örgütsel faktörler

Bireysel faktörlerin yanında, çalışanların birbirleriyle ve yönetimle etkileşim halinde oldukları; işin bizzat yapıldığı, işin yapılış şeklinin ve şartlarının belirlendiği örgüt ortamı da iş doyum düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir.

İş doyum düzeyini etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada kabin ekiplerini en fazla etkilediği düşünülen bazı temel faktörler incelenmiştir. Bu temel faktörler; işin niteliği ve zorluk derecesi, alınan ücret, yönetim tarzı ve yönetici davranışları, çalışma koşulları, örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim, terfi ve bireysel gelişim imkânları olanakları olarak sıralanabilir.

1.5.2.1. İşin niteliği ve zorluk derecesi

İşin kendisi, iş doyumunu açısından en önemli kaynaklardan birisidir. İşin kendisi, beş ayrı temel özelliği ele alınarak incelenebilir. Bu özellikler, Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen “İş Teşhis Araştırmasında” şöyle belirtilmiştir (Reitz, 1987, s. 216):

- *Otonomi:* İşin yapılması sırasında, çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder; yönetimin yakın ve sıkı denetimi ile bozulur.
- *Görev Kimliği:* Çalışanın, işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülür; işin sadece bir bölümünü yapan çalışanların görev kimliği daha düşüktür.
- *Görevin Önemi:* İşin, diğer insanlar, iş arkadaşları ve müşteriler tarafından ne kadar önemli olarak algılandığıdır.
- *Beceri Çeşitliliği:* İşin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.
- *Görev Geri Bildirimi:* Çalışanın, işteki performansı hakkında aldığı geri bildirim, ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

Hackman ve Oldham, bu beş özelliğin çalışanların psikolojik durumlarını üç açıdan etkilediğini ifade etmişlerdir: Çalışanın işini anlamlı bulması, işin sonuçları hakkında sorumluluk duygusu geliştirmesi ve işin sonuçlarını bilmesi durumlarıdır. Bu şekilde iş algısına sahip çalışanların motivasyonları ve iş doyumları artmaktadır ve bu algı, işgücü devri, devamsızlık, işin kalitesi ile yakından ilişkilidir.

Çalışanın yeteneklerini kullanabileceği bir ortamın sunulması, işin gelişmeye ve yeniliklere açık olması, çalışanın üretkenliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi, çalışanın işini sevmesinde ve ondan doyum almasında önemli etmenlerdir (Başaran, 2008).

Çalışanın yaptığı işi sevebilmesi için onu anlamlı bulması gerekmektedir. Anlam verebilmesi için kendisine ihtiyaç duyulduğunu hissetmesi, işini önemli bulması, zevk alması ve işiyle özdeşleşmesi gerekmektedir. Böyle bir çalışan işinden doyum sağlayacaktır (Keser, 2006, s. 82).

İşin zorluk derecesi değerlendirilecek olursa Aswathappa'nın (2010) da belirttiği gibi çok az zorlanma ya da zorluk sıkıntı ya da bıkkınlık yaratırken, çok fazla zorlanma ya da zorluk düş kırıklığı, engellenme ya da başarısızlık duygusu yaratabilmektedir. İlimli ölçüde zorlayıcı çalışma koşulları altında, çalışanlar işlerinden daha fazla doyum almak eğilimindedirler (s. 176).

Yoğun rekabet içerisinde olan hava ulaştırma sektöründe havayolu şirketleri için en önemli unsurun kendilerini tercih eden yolcuları memnun etmek olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu unsurun önemine binaen şirket yönetimi, kabin içi hizmet standartlarını ve usullerini titiz bir şekilde belirleyerek kabin ekiplerinin görevleri süresince belli davranışların dışına çıkmamalarını sağlamak zorundadırlar. Buna ilave olarak sivil hava ulaştırmasının uçuş emniyeti açısından katı kurallarının olması sorumlulukların ağırlığı inisiyatif almayı zorlaştırmaktadır. Hatta bu standartlar ve belli davranış kalıpları, her uçuşta kaliteden ödün vermeden devam etmelidir. Bu açıdan bakıldığında yapılan işte kabin ekiplerinin "otonomi" seviyelerinin oldukça düşük olduğu değerlendirilmektedir.

Uçağa binmek üzere gelen yolcuların karşılanmasından uçuş bitimi uğurlanmasına kadar geçen süre içerisinde anlarla yüz yüze iletişim halinde olan, onların tüm ihtiyaçlarını karşılayan ve yardımcı eden kabin ekiplerinin yaptıkları işi başından sonuna kadar götürme olanaklarının olması dolayısıyla "görev kimliklerinin" yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

"Görevin önemi" özelliği ise tartışılmaz derecede dikkate değer bir faktördür. Zira yolcuların aldıkları hizmeti değerlendirmeleri şirket itibarı ve kârlılığı açısından hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla işin kendisini oluşturan unsurlardan birisi olan görevin önemi iş doyumunu etkileyen bir özelliktir.

Kabin ekipleri yolculara kaliteli ve güler yüzlü yiyecek-içecek ikramı yapabilecek becerinin yanında, onlara acil durumlarda yardım edebilme, soğukkanlılıklarını koruyabilme ve insan psikolojisinden anlama becerilerine de sahip olarak diğer bir çok çalışandan ayrılmakta; bu yeteneklerinin farkında olan ekip üyelerine ayrı bir motivasyon hissi vererek iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Yukarıda iş özellikleri dikkate alınarak değerlendirilen kabin ekiplerinin yaptıkları iş performansının amirler ve üst yönetim tarafından takip edilmesi ve objektif olarak değerlendirilerek kendilerine geri bildirimde bulunulması işin önemsenmesi ve iş doyumuna etkisi açısından oldukça önemlidir.

1.5.2.2. Alman ücret

İş doyumunu etkileyen temel faktörlerden biri de ücrettir. Ücret kavramı değişik dönemlerde farklı kapsamda ele alınmış ve çeşitli bilim dallarına göre incelenerek, belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur. Ekonomik açıdan ücret “emeğin fiyatı”, sosyal açıdan “çalışanın geçim aracı” ve hukuki açıdan ise “çalışanın fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır (Sığrı ve Basım, 2006, s. 137).

Herzberg'in iki faktör yaklaşımı esas alınarak değerlendirildiğinde ücret, çalışanı motive etmek için yeterli olmayan, ancak yeterli olmadığında motive olmayı engelleyebilecek bir hijyen faktörüdür. Tek başına tatmin kaynağı olmamasına rağmen alınan ücret, çalışanın statüsünü, örgütün kendisine verdiği değeri ve yaşam kalitesini belirleme gücündedir (Keser, 2006, s. 78-79).

Bir başka açıdan ücret, bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen önemli bir faktör niteliği taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, güven duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel bireysel ihtiyaçlarla alınan ücretler arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireyler paraya ve onun alım gücüne gerektiğinden fazla önem vermektedirler. Çünkü para, toplumda statü elde etmek için yararlanılan önemli bir araçtır. Yüksek statü de daha fazla saygı ve daha çok ilgi topladığından bireyler için çok değerli hale gelmiştir (Benligiray, 2003, s. 6-7).

Çalışanlar doğal olarak aldıkları ücretleri çalıştıkları sektörde benzer işleri yapanlarla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucu kazanılan ücretin sektör ortalamalarında ve adil olduğunu düşünmeleri durumunda iş doyumuna olumlu yönde etkilenir. Ücretin iş doyumuna olumlu etki yapması için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak, yapılan işin niteliği ile birlikte sektördeki diğer şirketlerin

çalışanlarına verdiği ücretler dikkate alınarak adaletli bir ücret politikası izlenmesi oldukça önemlidir.

1.5.2.3. Yönetim tarzı ve yönetici davranışları

Bir işletmede yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları, yönetim şekli ve kurallar iş doyumunu önemli derecede etkilemektedir. Çalışanların işletme içinde alınan kararlara katılımının sağlanması ve yöneticilerin çalışanlara odaklanarak yaklaşım tarzlarını belirlemesi doğal olarak hem iş doyum düzeyine hem de ruhsal sağlıklarına olumlu bir katkı sağlayacaktır.

Çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen sadece kendi ihtiyaçlarının karşılanması veya kendi çıkarlarının ön planda olması değildir. Çalıştıkları işletmenin kar elde ettiğini, rakiplerine göre daha başarılı olduğunu ve sürdürülebilir bir büyümeyle sektörde yerini daha da sağlamlaştırdığını görmek isterler. Çünkü işletmenin başarısı ancak çalışanların çabaları ile mümkün olmaktadır. Bunun bilincinde olan çalışanlar işletme başarısına destek olma adına yönetimsel kararların içerisinde olmak isterler. Yönetimin çalışan odaklı yaklaşımı sayesinde kararlara katılabilen ve alınan kararlarının işletmeyi başarıya ulaştırdığını gören çalışanlarda iş doyum düzeyinin artması beklenir.

Yöneticilerle yakın ilişkiler içerisinde bulunan ve işle ilgili fikirlerinin dikkate alındığını gören çalışanlar yoğun iş temposunda olsalar bile yüksek iş doyumuna ulaşabilmektedirler. Çalışanlar, işlerinde kendi yeteneklerinden yararlanabiliyorsa ve belli ölçüde inisiyatif alabiliyorsa iş yükü ağır olsa bile daha az gerilim yaşayacak ve özellikle zihinsel olarak daha az yorgunluk hissedecektir.

Yukarıda bahsedilenlere istinaden işletmeyi yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının iş doyum düzeyini artırmaya yönelik olması yeni yönetim yaklaşımlarının bir gereğidir. Başarılı liderliğin özünde işletme için sürdürülebilirliğin ve kalitenin ön planda olması gerekir. Bunun için de geleceğe yönelik gerçekçi ve rekabetçi bir vizyon oluşturan, çalışanlarını başarı için motive ederek yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilen, empati kurarak onlarla iyi iletişim kurabilen ve duygusal zekası kuvvetli liderlere ihtiyaç vardır.

İşletme içindeki hiyerarşik düzenin ve bu düzen içindeki faaliyetlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve onları işlerinden soğutmayacak şekilde saygı, sevgi ve hoşgörü içeren bir yapıda olması sosyal psikologların dikkat çektiği hususlardandır. Bu konuda yöneticiler hassas olmalı, verecekleri emir ve direktiflerin astların ruhsal durumlarını da değerlendirerek onları incitmeyecek biçimde olmasına gayret sarf etmelidirler.

1.5.2.4. Çalışma koşulları

İş doyumunu belirleyen faktörlerden biri olan çalışma koşulları, iş doyumunu temelde iki şekilde etkilemektedir. İlk olarak, uygun olmayan ve yetersiz çalışma koşulları işgörenlerde fiziksel rahatsızlıklara yol açarken, ikinci olarak da çalışma hayatının zaman yönünden bireyin yaşamının büyük bir kısmını kapsamaması nedeniyle uygun olmayan çalışma koşulları işgörende psikolojik sorunlara sebep olmaktadır (Sığırı ve Basım, 2006, s. 137). Bu bağlamda görev yaptıkları yer itibariyle hemen hemen tüm kabin ekipleri fiziki olarak birbirine çok benzeyen fiziki koşullarda görev yapmaktadır. Bir uçağın içerisinde yolculara hizmet etmekle görevli kabin ekiplerinin çalışma koşullarını farklılaştıran unsurlar şöyle sıralanabilir:

- Uçak tip özelliklerine bağlı olarak; gürültü, titreşim, koridor genişliği, uçak içi dinlenme yeri.
- Görevin özelliğine bağlı olarak; yolcu sayısı, farklı kültür ve milletten yolculara hizmet etme, ikram çeşitliliği ve ikram malzemelerinin pratikliği, çalışma saatleri ve süresi, konaklama yerindeki dinlenme şartları, kısa süre içerisinde farklı iklim ve atmosfer şartlarına maruz kalma, uçuş yapılan bölgeler arasındaki saat farkları.

Görüldüğü üzere, sivil havacılık sektöründe görev yapan kabin ekiplerinin çalışma koşulları, yapılan işin özelliği gereği, yerde çalışan kimselerin maruz kaldıkları klasik çalışma şartları sorunlarından farklılıklar göstermektedir. Yukarıda belirtilen çalışma koşulları problemleri, kabin ekiplerinde kolaylıkla birtakım ciddi fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Dolayısıyla yaşanan bu sorunların etkisini azaltabilecek veya giderebilecek önlemler alınmaması iş doyumunu seviyesinin olumsuz yönde etkilenmesine; sürekliliği halinde ise verilen görevin gerekliliklerinin

karşılanamamasına, dolayısıyla da uçuş emniyetinin ihlal edilmesine kadar gidebilecek telafisi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir.

1.5.2.5. Örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim

Kültür, çok geniş bir kavram olarak farklı alanlarda birçok farklı anlamda kullanılmaktadır. İnsanların yaşamıyla ilgili araştırmalarda genellikle “bir toplumun kendine özgü yaşayış biçimini ve diğer toplumlardan farklılıklarını” açıklamak için kullanılan bir terimdir.

Taylor’un genel olarak benimsenen tanımına göre kültür, “Bireyin toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetler ve yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür.”

Başarılı yöneticilik, ancak işletme hedefleriyle çalışanların amaçladığı kişisel kazanımların aynı paralelde yürütüldüğü, diğer bir ifadeyle ikisi arasında bir uyum sağlandığı durumda olabilir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de yöneticiler için zor ama çok önemli bir görev, aynı zamanda bir sorumluluk olan işletme içerisinde ortak bir örgüt kültürü oluşturmak gerekir. İşletmeyi oluşturan çalışanların aile yapıları, yetiştirme tarzları, eğitim seviyeleri, örf ve adetleri, inançları ve yaşadıkları sosyal çevreler farklı olduğundan ihtiyaç öncelikleri ve hedefleri de farklılıklar gösterebilir. İşletmede oluşturulacak ortak bir kültürel anlayış ortak bir bakış açısı yaratacak ve örgütsel bağlılığı artıran bir unsur olmanın yanında çalışanların kendilerini aynı aileden birisi gibi hissettirecektir. Böyle bir ortak anlayışın çalışanların iş doyumuna olumlu yönde katkı sağlayacağı şüphesizdir. Örgüt kültürünün yeterince önemsenmediği ve desteklenmediği işletmelerde farklı değer yargıları ve bakış açılarına bağlı olarak gerek çalışanlar arasında gerekse çalışanlarla yöneticiler arasında uyumsuzluk, gergin ve stresli bir ortam, zayıf ve eksik iletişim, işini kaybetme kaygısı, güvensizlik, verimsizlik, sosyal ilişkilerde kopukluk ve değişime karşı direnç gibi olumsuzluklar gelişebilecektir.

Çalışanlar, çalıştıkları işletmeyle ilgili düşüncelerini kaygı duymadan ifade edebilmeli ve yöneticileriyle rahatlıkla ve etkili iletişim kurabilmelidir. Bu sayede doğru bilgi akışının sağlanması ve hissedilen değerlilik duygusu çalışanların iş doyum

düzeyini artırır. Hiyerarşik kademeler arası ast üst ilişkilerinin problemsiz ve sağlıklı olması alt kademelerde çalışanların yaptıkları işten daha fazla keyif almalarını ve dolayısıyla yüksek iş doyumuna ulaşmalarını sağlar.

1.5.2.6. Terfi ve bireysel gelişim imkânları

Terfi, aynı statü ve derecedeki akranlarına göre işlerinde daha üstün performans, gayret, emek ve başarı gösteren belli sayıdaki çalışana verilen ödüllendirme ve motivasyon amaçlı statü artışıdır. Terfi sistemi kişileri daha fazla gayret göstermeye teşvik etmektedir. Bu sistemin olmadığı işletmelerde çalışanlar ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar yönetim tarafından kıymetlenilmeyeceği, statülerinde bir değişiklik olmayacağı ve maaşlarında da bir iyileştirme olmayacağı düşüncesiyle ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret sarf etmezler. Bu ümitsizlik onları kolaylıkla iş doyumusuzluğuna sürükleyen bir durumdur.

Terfi artışı, çalışanların sadece ücretlerini değil saygınlıklarının da artmasını sağlayan bir faktördür. İnsan psikolojisini etkileyen önemli bir motivasyon aracı olarak karşımıza çıkan terfi artışı, çalışanlara ilave yetki ve sorumluluklar getirerek başarılı olma ihtiyacını ve isteğini artırmaktadır. Ayrıca, iş yerindeki statünün yükselmesi, çalışanların gerek arkadaşlarına gerekse yöneticilerine karşı kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri fırsatı sunarak yaptıkları işi daha fazla sahiplenmelerini, dolayısıyla da yeterli iş doyumuna ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır.

Çalışma hayatının başlarında çalışanların terfi beklentisi daha azdır. Zaman geçtikçe, işin en ince ayrıntılarını öğrenip tecrübe sahibi oldukça, çalışanların iş algısında değişimler yaşanacak, yaptıkları iş daha monoton gelmeye başlayacak; buna bağlı olarak da statü, yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulmaya başlayacaklardır. Dolayısıyla daha yüksek statülerde, daha fazla yetkilerle çalışmak isteyen ancak terfi imkânı bulamayan çalışanların çalışma isteklerinde ve gayretlerinde önemli derecede düşüşler olacaktır.

Yükselme, her çalışan için farklı bir anlam taşıyabilir. Bir çalışana göre yükselme daha fazla ücret almak demekken, bir diğeri yükselmeyi sosyal statüsünün artması olarak değerlendirebilir. Her çalışan yükselmeye farklı bir anlam yüklediği için,

yükselme karşısında yaşayacağı doyum düzeyi de farklılıklar gösterebilir. Fakat yaşayacağı doyum düzeyi her ne olursa olsun yükselme çalışana yaptığı başarılı işlerden ötürü verilen bir ödül olduğundan, yükseldikçe kendini gerçekleştirme şansı bulan, takdir edilen ve saygı duyulan çalışanın öz güveni ve iş doyumunu düzeyi artmaktadır (Başaran, 2008, s. 203).

İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. Tarihsel Gelişim

Tükenmişlik, en yalın haliyle Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” şeklinde ifade edilmektedir. Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişlik (burnout), ilk olarak 1970’lerde Amerika’da, müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Ancak, İngiliz yazar Graham Greene’nin 1961 yılında yayınlamış olduğu, ruhsal çöküntü yaşamış ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işini terk edip Afrika ormanlarına kaçışını anlatan “Bir Tükenmişlik Olayı”, orijinal adıyla “A Burn-Out Case” isimli romanında da kendine yer bulan kullanım, “Büyük bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Dalkılıç, 2014, s. 5). Tükenmişlik, araştırmacılar tarafından önemli bir çalışma konusu olmadan daha önceleri de sosyal eleştirmenler tarafından “sosyal bir problem” olarak ifade edilmiştir (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 398).

Modern hayatla birlikte, insanların hayatın anlamını sadece işi üzerinden okuması problemi daha da artırarak yaşamın bütünü içinde ruhsal ve fiziksel yıpranmaya yol açmaktadır. Daha çok insanlarla yüz yüze olan mesleklerde başlayan araştırmalar, giderek diğer sahalara da yayılmıştır. Tükenmişlik kavramına ilk yaklaşımlar bireysel olmuş ve “bireyin kendi problemi” gözüyle bakılmıştır. İlerleyen zamanlarda bu algı, şirketlerin çeşitli maliyetlerle karşılaşmasıyla birlikte, örgütsel düzeyde mücadele edilmesi gereken bir boyut kazanmıştır (Boyar, 2011, s. 1).

Müşterilerle yoğun ilişkiler gerektiren hizmet sektöründe çalışanlar işleri gereği çoğunlukla uzun çalışma zamanlarına ihtiyaç duyarlar. Müşteri ile çalışan arasındaki ilişkiler genelde müşterilerin yaşadığı problemler üzerine yoğunlaşmakta ve bunun sonucu sıkıntı, korku, hayal kırıklığı ve kızgınlık gibi duygular ortaya çıkarmaktadır. Böyle ortamlarda sürekli ve uzun süreli çalışanlarda bir süre sonra kronik strese bağlı

duygusal yıpranma meydana gelmekte ve tükenmişlik sendromuna yakalanma riski artmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99).

Tükenmişlik akademik bir kavram olarak ilk kez 1974 yılında Alman psikolog Herbert J. Freudenberger tarafından kaleme alınan “Staff Burn-Out” (Personel Tükenmişliği) adlı makalede yer almıştır. Bu makalede tükenmişliğin ne olduğu, fizyolojik ve davranışsal belirtileri, kimlerin daha yatkın olduğu, tükenmişliğin nasıl önlenebileceği ve tükenmişlikle nasıl başa çıkılacağı anlatılarak bu duruma maruz kalan birisine nasıl yardımcı olunacağına dair bilgiler verilmektedir. Freudenberger (1974), sözü edilen makalede tükenmişliğin tanımını en yalın haliyle “aşırı taleplerden dolayı enerji, güç veya kaynakların tükenmesi sonucu yorulma ve başarısızlık” olarak ifade ederek, bu durumun kişiden kişiye değişkenlik gösterdiğini ve özellikle işe başladıktan yaklaşık bir yıl sonra kendisini göstermeye başladığını belirtmiştir (s. 159).

Yukarıdaki tanımlara bakılacak olursa, Freudenberger tükenmişliği, her meslek grubunun başına gelebilecek bir durum olarak nitelendirirken; Maslach ve Jackson insanlarla bire bir iletişimde bulunmayı gerektiren işlerde karşılaşılabilen bir olumsuzluk olarak nitelendirmiştir.

Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar daha çok insana yönelik hizmetler, insan unsurunun ön planda olduğu sağlık ve eğitim sektöründe yoğunlaşmıştır. Ancak, tükenmişlik diğer tüm sektörlerde ve mesleklerde de ortaya çıkabilen bir olumsuzluktur. Bundan dolayıdır ki, Maslach, Jackson ve Leiter 1996’da tükenmişliğin tanımını yeniden düzenleyerek insanlar arası ilişkilerden daha çok insan - iş ilişkilerine odaklanan bir şekilde ifade etmişlerdir.

2.2. Tanımlamalar

Akademik alanda araştırmacıların ilgi alanlarına ve bakış açılarına göre değişen farklı tükenmişlik tanımları bulunmaktadır. Tükenmişlik konusunda ilk akla gelen isimlerden sosyal psikolog Christina Maslach, tükenmişliği “insanlarla yüz yüze etkileşimde bulunmayı gerektiren mesleklerde çalışanlarda görülen fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik, umutsuzluk ve işe yaramama duygusu

ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren duygusal, zihinsel ve fiziksel boyutlu bir durum olarak tanımlamaktadır (Maslach vd., 2001, s. 399).

Schaufeli ve Greenglass'a (2001, s. 501), göre tükenmişlik "bir çalışanın, duygusal çaba harcamayı gerektiren iş koşullarına uzun süre maruz kalması sonucunda ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu" dur.

Pines (2003) tükenmişliği büyük isteklerle işe başlayan, istediği başarıyı yakalayamayan kişilerin fiziksel, duygusal ve ruhsal bitkinlik yaşaması olarak tanımlamaktadır.

Cordes ve Dougherty (1993) ise tükenmişliği, örgütten kaynaklanan stres unsurlarına gösterilen bir tepki olarak ele alıp, bireylerin enerjilerini yok ettiğini ileri sürmüşlerdir.

Yazarlar, tükenmişliği, "duygusal çaba gerektiren uzun süreli durumların bir sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu" olarak tanımlamışlardır. Burada, "fiziksel tükenme" düşük enerji, kronik yorgunluk ve zayıflığı; "duygusal tükenme" aresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmışlık hissini; "zihinsel tükenme" ise kendine, işine ve yaşamın kendine karşı olumsuz tutumlar geliştirme durumunu, ifade etmektedir (Enzmann vd., 1998'den aktaran Bolat, 2011, s. 89).

Görüldüğü üzere akademik literatürde tükenmişlik kavramına farklı bakış açılarına ve yaklaşımlara bağlı olarak birçok farklı tanımlama yapılmıştır. Bu durum konuyu çok boyutlu bir hale getirmesine rağmen tanımların çoğunda bazı ortak noktalar da bulunmaktadır. Ortak kabul gören hususlardan en bariz olanları; hizmet işletmelerinde ya da duygusal yönden etkilenmenin daha fazla yaşandığı ortamlarda görev yapan idealist meslek elemanlarında görüldüğüdür.

2.3. Tükenmişliğin nemi

Yıldırım'ın da (2010) ifade ettiği gibi tükenmişliğin, duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içerisinde, sinsice gelişen bir süreç olduğundan birçok tanımda bahsedilmektedir.

Çeşitli meslek grupları üzerinde yapılan çalışmalar, çalışanların iş ortamındaki problemlere karşı duyarsızlaştıklarını, kendilerini geri çektiklerini ve giderek işlerine daha az zaman harcadıklarını ortaya koymaktadır. Çalışanların sağlık problemleri ile karşılaşmaları yanında, işe gelmeme, geç kalma, rapor alma gibi eğilimlerinin arttığı gözlenmiştir. Bütün bu problemlerin, iş kalitesi ve verimliliği üzerine olan etkisi de yadsınamaz düzeydedir. Tükenmişlik, merkezinde bireyin zarar görmesiyle başlayan, buna bağlı olarak sosyal çevresini etkileyen, örgüt açısından verimlilik, kalite gibi maddi zararlara sebebiyet veren ve toplumsal boyutta da sosyal bir problem olarak ortaya çıkmaktadır (Boyar, 2011, s. 2).

Tükenme bu enerji alışverişi esnasında örgüt-birey ve dış çevre arasındaki dengelerin bozulması ve dış dünyadan gelen aşırı enerji yükü dolayısıyla bireyin bu oluşan durumu kabul edemez hale gelmesi olarak da açıklanabilir. Duyarsızlaşan ve kendini kapatan her sistemin zamanla enerji kaybı neticesinde yok olacağını varsayan bu yaklaşımda tükenme entropiye eşdeğerdir. Duyarsızlaşma sonrasındaki kişisel başarıda azalma hissi bunun bir göstergesidir. Bu nedenle, işgörenleri mutlu, iş ve yaşam doyumu yüksek olan örgütlerin beşeri sermayesi zenginleşerek daha fazla enerji alışverişi yapacak, başka bir ifadeyle iletişim kuracaktır. Tükenmeye dayalı olsun ya da olmasın bireyler, dile getirmeleri gereken konuları ortaya koyamadıklarında iletişimin dolayısıyla sistemin aksayacağı ve bu aksamanın örgütü olumsuz etkileyeceği açıktır (Aktaş ve Şimşek, 2015, s. 209).

Tükenmişlikle ilgili ilk zamanlarda yapılan araştırmalar bu olgunun tanımlanmasına ve anlaşılmasına yönelik açıklayıcı çalışmalar olmuştur. Üzerinde çalışılan meslek grupları genelde duygusal etkileşimin ve stresin nispeten fazla yaşandığı, insanlara yardım amaçlı hizmet sektöründe çalışan kişiler olmuştur.

Freudenberger, çalışanlardaki motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi inceleyerek nedenlerini belirlemeye çalışmıştır. Maslach ise, müşteri hizmetlerinde çalışan kişilerle yaşadıkları duygusal stres durumuyla ilgili çalışmalar yapmıştır. Bir anlamda ilk çalışmalar genelde çalışma ortamında çalışanların etkilendiği insanlar arası ilişkilere, tükenmişliğin belirtilerine ve çalışanların psikolojik sağlık durumlarına odaklanmıştır.

İlk araştırmalarda genelde görüşme ve gözlem yöntemi kullanılmış, özellikle 1980'li yıllarda tükenmişliğin düzeyini ölçen anket çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. Bu yıllarda konunun öneminin bilim dünyasında daha net anlaşılması ve geliştirilen ölçekler sayesinde daha fazla araştırma yapılmaya başlanmıştır. Bu dönemde, günümüzde de yaygın olarak kullanılmaya devam edilen Maslach ve Jackson'ın geliştirdiği Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory - MBI) geliştirilmiştir. Bu envanterde yalnızca profesyonel olarak diğer kişilerle etkileşimlerde bulunma bakımından tanımlanan maddeler yer almaktadır. Daha sonradan yapılan bazı çalışmalar ise tükenmişlik boyutlarına daha geniş çerçevede odaklanmıştır. Örneğin kişinin bitkinliğinin kaynağı olarak diğer kişileri işaret etmeden ortaya çıkan tükenme duygusu, diğer kişilerle ilişkisi olmadan işe yönelik genel olarak mesafeli veya ilgisiz bir tutuma işaret eden sinizm ve iş başarılarının hem sosyal hem de diğer yönlerini kapsayan mesleki öz yeterlilik, bu kapsamda ortaya çıkan diğer faktörlerdir (Taris vd., 1999'dan aktaran Çetin vd., 2013, s. 96).

Tükenmişlik çalışmalarındaki ikinci eğilim ise, tükenmişliğin tam tersine işaret eden işe bağlanma (work engagement) kavramına yönelik olarak yapılan araştırmalardır.

Bu çerçevede enerjik olma, kendini adama ve özümseme alt boyutlarından oluşan bağlanma duygusu, örgütsel bağlamda işe ilgili olumluluğu ve tatminkârlığı gösteren bir durumu göstermektedir. Bu bağlamda; işe bağlanma kavramı tükenmişlik kavramının pozitif yansıması olarak görölmektedir. Bu açıdan Maslach ve Leiter (1997)'in belirttiği gibi, enerji, kendini adama ve öz yeterlilik kavramları tükenmişliğin tam tersi olan kavramlardır. Bu açıdan tükenmişlik, enerjinin bitkinliğe, bağlılığın sinizme ve öz yeterliliğin başarısızlığa dönüştüğu bir aşınma olarak görölebilir (Çetin vd., 2013, s. 97).

Bazı araştırma bulguları, tükenmişliğin kendi başına ruhsal bir hastalık biçimi olduğu varsayımını desteklemektedir. Bununla beraber, tükenmişliğin ruhsal çöküntüye neden olabileceği daha kabul edilebilir bir yargı olarak düşünölmektedir (Maslach vd., 2001, s. 406).

Uluslararası literatürde oldukça zengin ve geniş boyutta çalışılan tükenmişlik konusu ile ilgili çalışmalara ülkemizde 1992 yılında (Çam, 1992) başlanmış olup özellikle sağlık ve eğitim sektöründe çalışanlara yönelik çalışmalar çoğunluktadır.

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik yavaş ve sinsice başlayan, ortaya çıkışı ne kadar ani de olsa, sürekli gelişen, kronik bir olgudur. Bireyin bir gün içinde ani bir şekilde yaşadığı bir olay, yaşanan tükenmişliğin belirtisi haline gelebilir. Tükenme durumuna gelmeden kısa bir süre önce, genellikle ya bir iş veya sınav baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen stres yaratıcı olaylar gibi bazı çevresel koşullara rastlanır. Bazen çok seyrek de olsa tükenmişlik herhangi bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkarır. Tükenmiş kişiler genellikle, zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, yetenekli insanlar oldukları için çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde içlerinde olup bitenlerin farkında bile değildirler (Freudenberger ve Richelson, 1981, s. 13; Sürgevil, 2014, s. 27).

Tükenmişlik sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değildir, aksine yavaş ve sinsice gelişen bir belirtiler yumağıdır. Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi de onun ilerlemesine ve başa çıkılmaz hale gelmesine neden olmaktadır. Bu sebeple tükenmenin sinisi sürecinin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir. Tükenmişlik belirtileri kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, ruhsal ve davranışsal belirtiler başlıkları altında incelenmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73).

Tükenmişlik yaşayanlarda görülen temel belirtiler, işe duyulan ilginin kaybı (işin anlamsız, mutsuz edici ve tatmin edici olmayan bir hale gelmesi), duygularda aşınma (çalışma şevki, bağlılık, güven ve neşenin yerini sinirlilik, kaygı ve depresyonun alması) ve iş ile birey arasındaki uyumsuzluk şeklinde gözlenmektedir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 23).

Tükenmişlik sendromu yaşayan bir çalışanın verdiği hizmet kalitesinde hem nitelik hem de nicelik açısından bir azalma görüldüğü gibi, ayrıca kendi sağlığında da bozulmalar olmaktadır.

Tükenme durumuyla karşı karşıya kalan insanlar “hayat çekilmez” duygusunu yaşarlar. Bu duygu Dr. Freudenberger tarafından “tükenme belirtisi” olarak tanımlanmaktadır. Bu belirtilerin anlaşılması bazen güç, bazen de oldukça kolaydır (Baltaş, 2013, s. 77).

Depresyon yaşayan bir kişinin hissettikleriyle tükenmişlik sendromuna yakalanan bir kişinin hissettikleri birbirlerine benzemektedir. Örneğin umutsuzluk, boşluk, çaresizlik, hastalık vb. olumsuz duygular her iki durumda da vardır. Tükenmişliğin belirtileri başlangıçta kolaylıkla anlaşılammakta, belli bir süre gizli bir süreç olarak ilerlemekte ve kaygı, stres ve depresyon gibi durumlarla karıştırılarak tanınması zorlaşmaktadır. Bazı durumlarda depresyon ve tükenmişlik aynı anda birlikte gelişebilmektedir. Yaşanılan başarısızlık duygusu, çevreye karşı yabancılaşma ve kişinin kendi kabuğuna çekilmesi, kişinin iş ve sosyal yaşamını etkilediği gibi ruh ve beden sağlığını da ciddi derecede bozabilmektedir.

Iwanicki (1983) tükenmişlikle ilgili belirtileri derecelerine göre sınıflandırmıştır. Çeşitli derecelerde ele alınan tükenmişliğin her derecede farklı davranışlarla gözlenebileceği söylenmektedir. Buna göre tükenmişlik, hafif, orta ve şiddetli olarak üç grupta incelenmekte ve ortaya çıkan davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır. Hafif derecede tükenme gösterenler, kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe ve sonuçsuz çabalarda bulunmaktadırlar. Orta derecede tükenme, hafif derecede tükenme gösterenlerdeki belirtilere sahiptirler ancak bu belirtiler en az iki haftada bir veya daha sık tekrarlanmaktadır. Şiddetli derecede tükenme gösterenler, fiziksel rahatsızlıklar, ülser, kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar bildirirler (s. 29).

2.4.1. Fiziksel belirtiler

Tükenmişlik sürecinde kişinin fiziksel ve psikolojik enerjisi büyük oranda azalabilir. Düşük enerji durumunun sürekli ve uzun süreli olması, çalışma hayatının ilk dönemlerinde büyük bir enerji ve pozitif duygularla dolu olan bu kişilerde bir süre sonra oldukça önemli fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Bu kişiler genelde yaptıkları işi en iyi şekilde, hatta mükemmel yapmaya çalışan, başarılı olma arzusu çok yüksek, yöneticileri tarafından takdir edilme hevesinde olan, iş hayatında yüksekleri

hedefleyen ve mutluluğu sadece işindeki başarıda arayan kişilerdir. İşyerinde gece yarısına kadar mesailere kalan ve çalışma hayatının yorucu ve yıpratıcı ortamına maruz kalan bu kişilerde bir süre sonra bir takım fiziksel tükenmişlik belirtileri ortaya çıkmaktadır.

Freudenberger, tükenmişlikle ilgili yazdığı ilk makalesinde tükenmişliğin fiziksel belirtilerini vücut fonksiyonlarını etkileyen yorgunluk hissi, uzun süren soğuk algınlıkları, sık baş ağrıları, sindirim sistemi bozuklukları, uykusuzluk ve nefes darlığı şeklinde sıralamıştır. (Freudenberger, 1974, s. 159).

Yukarıda çeşitli yazarların ifade ettiği fiziksel belirtiler daha net olarak şu şekilde belirtilebilir:

- Yorgunluk
- Uykusuzluk
- Sindirim sistemi problemleri
- Ülser
- Mide bulantısı
- Migren
- Sık baş ağrıları
- Nefes darlığı
- Yüksek tansiyon
- Kalp rahatsızlıkları
- Uzun süren soğuk algınlıkları

2.4.2. Ruhsal ve davranışsal belirtiler

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerin davranışlarına etki eden en önemli unsur onların duygusal durumlarıdır. Ruhsal ve davranışsal belirtiler birbirleriyle çok yakın sebep-sonuç ilişkisiyle bağlıdır. Örneğin, işinde çok başarılı olmak amacıyla yüksek tempoda, uzun süreli ve yorucu bir iş performansı ile çalışan bir kişinin, amacına ulaşamadığında ya da yöneticilerden yeterli ilgiyi göremediğinde hayal kırıklığına uğraması ve motivasyonunu kaybetmesi, işine, arkadaşlarına, yöneticilerine ve hatta ailesine karşı mesafeli davranışlar sergilemesine sebep olabilir. Diğer taraftan,

işine ve çevresindeki insanlara karşı olumsuz davranışlar sergileyen ve işinde verimsiz olan bir kişinin yöneticilerinden, arkadaşlarından ve ailesinden beklediği ilgiyi ve sıcaklığı görememesi ruhsal açıdan enerjisini kaybetmesine yol açabilir. Dolayısıyla bu iki unsur aynı başlık altında incelenebilir.

Freudenberger (1974, s. 160) tükenmişlik yaşayan bir çalışanın çabuk sinirlenen, aniden kızgın ve hayal kırıklığı yaratan davranışlar sergilediğini belirtmiştir. O'na göre bu kişiler, duygularını dışa vurmada kendilerine kolay kolay engel olamazlar; hafif baskılar bile kolaylıkla ağlamalarına sebep olabilir. İş arkadaşları dâhil neredeyse herkesin kendi üzerine geldiği ve kendisi hakkında art niyetli düşündüğü gibi paranoya derecesinde şüpheli duygular içerisine girerler. Aşırı dozda sakinleştirici ilaç kullanmaya da eğimli olan bu kişiler her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini iddia ederek diğer düşüncelere karşı aşırı sert, katı ve duygusuz yaklaşabilmektedirler. Ayrıca, kendilerini yorgun hissetmeleri yeni durumlara adaptasyonlarını zorlaştırdığından dolayı değişikliklere karşı direnç göstermektedirler.

Maslach'a göre tükenmişlik sürecinde aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi sonucu ilk olarak duygusal tükenme gerçekleşir. Ardından birey belki bir çeşit savunma ya da başa çıkma stratejisi olarak; diğerleriyle ilişkisini sınırlar ve psikolojik olarak diğerlerinden uzaklaşır. Bu şekilde duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görür. Son olarak, birey daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark eder ve bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını kısıtladığını düşünerek, iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içine girer. Başka bir deyişle işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda kendisini yetersiz görmeye başlar (Konakay, 2010, s. 91). Özellikle hizmet sunulan kişilere karşı kibar olmayan bir şekilde hitap edilmesi ve işyerinde dinlenme aralarının uzatılması da duyarsız davranışlara örnek olarak verilebilir (Kodes ve Dougherty, 1993, s. 623).

Schaufeli ve Enzman'a (1998) göre duygusal tükenme yaşayan kişilerde kaygı, üzüntü, karamsarlık ve ani değişkenlik gösteren bir ruh hali hâkimdir. Kişi şüpheli davranışlar içinde ve gergindir. Ruhsal durumunu kontrol etmede başarısızdır ve

nedensiz ağlamalar görülmektedir. Kişi, karşısındakiyle konuşurken iyi bir dinleyici olmadığından söylenenleri anlamayabilir; mesafeli ve duygudan uzak bir iletişimi tercih eder. Yaptığı iş açısından oldukça memnuniyetsizdir ve yetersizlik duygusu ağır basmaktadır.

Duygusal tükenme yaşayan kişiler, sabah uyandıklarında bile akşam yatağa gittikleri kadar yorgun olduklarını, başka insanlarla ve projelerle uğraşacak enerjilerinin kalmadığını hissedebilmekte ve çoğunlukla, ertesi gün işe dönülüp çalışmaya devam edileceği korkusu yaşamaktadırlar. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası ilişkiler boyutunu oluşturmakta ve hizmet verilen insanlarla, örgütte bulunan diğer kişilere karşı umursamaz, duygusuz ve alaycı cevapların verilmesini ifade etmektedir. Duyarsızlaşmanın, kişinin diğer insanlarla arasına mesafe koyma teşebbüsü olduğu söylenebilir. Kişisel başarı hissi azalması ise, kişilerin kendisini olumsuz olarak değerlendirmesini ifade etmektedir (Üstüner ve Özçelik, 2013, s. 59).

Çam (1991), tükenmişliğin davranışsal belirtilerini bir dizi olumsuz davranışı birbiri ardına sıralayarak belirtmiştir. O'na göre tükenmişliğin davranışsal belirtileri; işe gitmeme isteği, işe geç gelmeler, birçok konuya şüpheli yaklaşma ve endişeyle karşılama, çabuk sinirlenme, takdir edilmediğini düşünme, alıngan olma şeklinde ortaya çıkan belirtilerdir. Ayrıca; alkol, tütün ve bunun gibi maddelerin kullanımında artış, öz saygı ve özgüvende azalma, insanlarla iletişim ve etkileşimden kaçma, kendini çevreden izole etme, içe kapanma, yoğun bir sıkıntı duygusu, suçluluk hissetme, içerleme eğiliminde artış, hevesin sık sık kırılması da davranışsal belirtiler arasında yer almaktadır. Tüm bunlara ek olarak; kendini çaresiz hissetme, kolay ağlama, unutkanlık, konsantrasyon güçlüğü, durağan olma, sürekli kendisiyle zihinsel bir uğraş içinde olma, örgütlemeye yetersizlik, rol çatışması yaşama, görev ve kurallarla ilgili karışıklık, yetkililere fazla güvenme yada onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilgi kaybı, bazı şeyleri erteleme yada sürüncemede bırakma, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma, suçlayıcı davranma ve başarısızlık hissi de tükenmişliğin davranışsal belirtileri arasında yer almaktadır (s. 10).

Ruhsal ve davranışsal belirtilerle ilgili yazarların ortaya koymuş oldukları belirtiler bir liste halinde daha net olarak şu şekilde ifade edilebilir:

Duygulara Yönelik:

- Duygusal enerjinin kaybedilmesi
- İşe ve insanlara karşı duyarsızlaşma
- Paranoya derecesinde şüpheli duygular
- Diğer düşüncelere karşı katı ve duygusuz yaklaşabilme
- İş yerinde ve sosyal yaşamda yetersizlik ve başarısızlık duygusu
- Kaygı, üzüntü, karamsarlık ve ani değişkenlik gösteren bir ruh hali
- Huzursuzluk, tedirginlik
- Yapılan işten memnun ve/veya tatmin olmama
- Öz saygı ve özgüvende azalma
- Takdir edilmediğini düşünme
- Alıngan olma
- Suçluluk hissetme
- Kendini çaresiz hissetme
- Unutkanlık
- Kuruma yönelik ilgi kaybı
- Hevesin sık sık kırılması
- Konsantrasyon eksikliği

Davranışlara Yönelik:

- İnsanlarla ve müşterilerle sınırlı ve kibar olmayan ilişkiler
- Mesafeli ve duygudan uzak bir iletişim
- İşe gelmeme veya işten kaytarmaların artması,
- Çabuk sinirlenme
- Kolaylıkla veya sebepsiz ağlamalar
- Aşırı dozda sakinleştirici ilaç kullanmaya eğilim
- Değişikliklere karşı direnç
- Zihinsel ve motor hareketlerde beceri zayıflığı
- Sigara kullanımında, kafein, kahve, alkol, ilaç alımında artış,

- İş yerinde üretimin düşmesi,
- Dinlenme aralarının uzatılması
- Örgütlemeye yetersizlik
- Yetkililere fazla güvenme ya da onlardan kaçınma

2.5. Tükenmişlik Sendromuna Bilim İnsanlarının Yaklaşımları

Örgütsel faktörlerin tükenmişliğe olan etkileri çeşitli araştırma modellerinin oluşturulmasını sağlamıştır. Bu modeller sayesinde tükenmişliğe neden olan faktörler daha iyi anlaşılmış; çalışma ortamı ile çalışan etkileşiminin tükenmişliğe olan etkisi daha net ortaya konmuştur.

2.5.1. Freudenberger

Freudenberger, tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak tanımlayan ilk bilim adamıdır (Sürgevil vd., 2007, s. 39). Freudenberger, tükenmişliğe içsel olarak yaklaşmış ve tükenmişliği, bireyleri başarıya ve eyleme sevk eden içsel kaynaklardaki bitkinlik hissiyle açıklama yoluna gitmiştir (Thomas, 2000, s. 28). Tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Yazara göre tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir (Freudenberger, 1976, s. 1097).

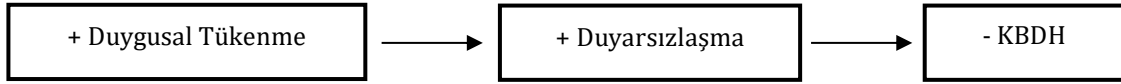
2.5.2. Maslach

Maslach, tükenmişlik konusunu literatüre sokan ilk araştırmacı olmamasına rağmen konuya büyük katkılarda bulunmuş ve araştırmalarını 1982'de yayınlanan, "Burnout: The Cost of Caring " adlı bir eserde toplamıştır. Aynı zamanda 1986'da Jackson'la birlikte bu araştırmada veri toplama aracı olarak da kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni (Maslach Burnout Inventory) geliştirmiştir (Maslach, 1982, s. 3).

Maslach Tükenmişlik modeli, alan yazında “çok boyutlu tükenmişlik modeli” ya da “üç boyutlu tükenmişlik modeli” olarak bilinmektedir. Bu modele göre tükenmişlik;

“yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklere bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom” olarak ifade edilmiştir. Maslach’a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 399). Bu boyutlar, bir anlamda tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Buna göre; birey kronikleşmiş bir yorgunluk yaşar; işinden soğur, kendi kabuğuna çekilir ve artan bir şekilde işinde yetersiz olduğunu hisseder (Maslach ve Leiter, 1997, s. 17).

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi (KBDH) olarak üç alt boyutta toplamıştır. Tükenmişlik modelindeki birbirini izleyen aşamalar Şekil 2.1’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Maslach tükenmişlik modeli

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 71

- *Duygusal tükenme*

Bir süreç olarak ele alındığında duygusal tükenme, tükenmişliğin ilk evresi olarak değerlendirilebilir. Bu evrede birey duygusal boyutlu bir yıpranma ile karşı karşıya gelir. Örgütle etkileşime giren birey, beklentilerine karşılık verilmediğine dair güçlü izlenimler edinmesi ile yaşadığı hayal kırıklığı ve strese bağlı olarak ortaya çıkan duygusal tükenme, önlem alınmaması durumunda derinleşebilir (Maslach vd., 2001, s. 402).

Duygusal tükenme, iş taleplerinin ve değişikliklerin oluşturduğu strese verilen ilk tepkidir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 17). Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir (Maslach,1981). Tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenmede insanlar hem

duygusal hem de fiziksel olarak yorgunluk yaşarlar. Kendilerini enerjileri bitmiş ve bu olumsuz durumdan kurtulamayacak gibi hissederler (Maslach ve Leiter, 1997, s. 17). Hizmet verilen veya karşılıklı ilişki içinde olunan diğer insanların duygusal talepleri stres yaratabilmektedir. Bu durum süreklilik arz ettiğinde ise çalışanlar başka insanlarla ve projelerle ilgilenecek enerjiyi kendilerinde bulamazlar.

Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar tükenmişliğin üç alt boyutundan en çok duygusal tükenmeyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ancak, duygusal tükenme boyutunun tükenmişlik için temel ve gerekli bir kriter olması, onun tükenmişlik tanısını koymada tek başına yeterli olacağı anlamına gelmemektedir. Tükenmişliğin sadece bireysel tükenme boyutuna odaklanmak, bu sendroma bütünsel bakış açısını kaybetmek anlamına gelir (Maslach vd., 2001, s. 402; Etzion vd., 1998, s. 578).

- *Duyarsızlaşma*

Duyarsızlaşma (yenicim, dehumanization, depersonalization) bileşeni tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmektedir. Duyarsızlaşma, müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Maslach vd., 2001, s. 403).

Maslach'a göre, duyarsızlaşma boyutu, tükenmişliğin en ciddi boyutunu oluşturmaktadır. Duyarsızlaşma boyutunda kişiler diğer insanları kendisinden uzak tutmaya çalışır, mümkün olduğunca ilgisiz tavırlar ve hatta hasımca davranışlar sergiler, olaylara ve insanlara karşı olumsuz tepkiler verme eğiliminde olurlar.

“Hizmet götürülen kişilere karşı katı, soğuk, ilgisiz ve hatta insancıl olmayan tarzda olumsuz bir tavır sergilenmesi” şeklinde tanımlanan duyarsızlaşma, işe yönelik idealizmde önemli bir azalmanın bir sonucudur. Bu boyutta, özellikle işyerinde hizmet verilen kişilere yönelik tutumlarda olumsuz değişimler görülmektedir (Hock, 1988; 168). Duyarsızlaşan bir hizmet çalışanı müşterilere insan gibi değil de adeta bir eşya veya önemsiz bir varlık gibi davranmaya başlar. Bu durumdaki çalışanların müşterilere olduğu kadar çalıştıkları işletmeye karşı da mesafeli ve umursamaz bir tavırları olur. Duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasında söylemlerinde nezaketten uzak kaba bir dil

kullanma, hizmet ettikleri kişilere standart olmayan farklı şekillerde yaklaşma gibi davranışlar da bulunur.

Her geçen gün müşteri memnuniyetinin öneminin daha da arttığı ve rekabet zeminin daha da gevşek bir hal aldığı günümüzde özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler çalışanlarına yönelik yaklaşımlarında daha anlayışlı, yapıcı ve motive edici politikalar gütmelidirler. Çünkü duyarsızlaşan bir çalışan için işletme karı ve müşteri memnuniyeti önemini yitiren kavramlardır. Çalışma arkadaşlarına, iş ortamına ve çevresine karşı ilgisini kaybetmeye başlayan bir çalışanın çalıştığı işletmeye bir karı olmayacağı gibi zararı da olacağı unutulmamalıdır.

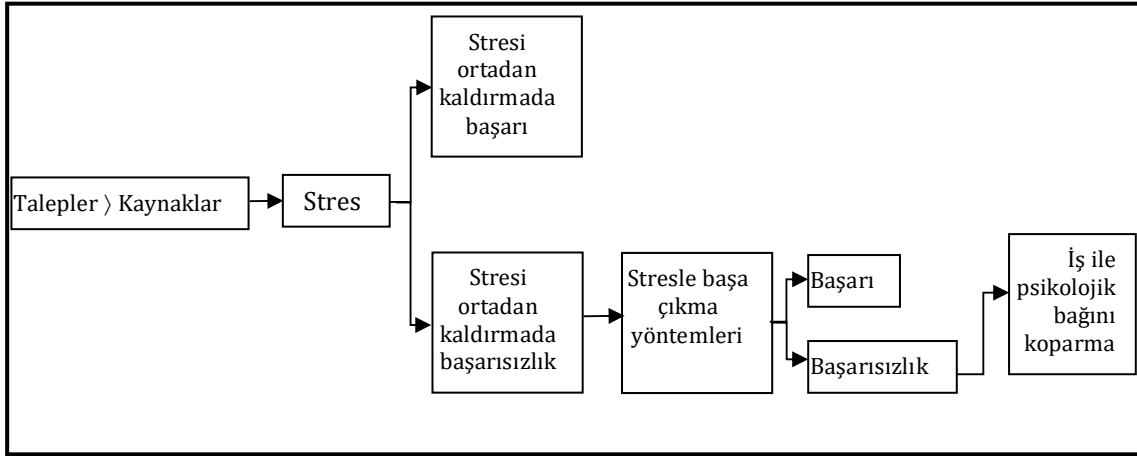
- *Kişisel başarısızlık (kişisel yetersizlik) duygusu*

Kişisel başarı, sorununun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk seilmeme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir (Tunceli, 2012, s. 15).

Bir insan kendisini yetersiz hissettiği zaman büyük bir eksiklik oluşur. Hiçbir şeyle baş edemeyeceğini düşünür. Bu insanlara göre başardıkları her şey çok anlamsız ve çok küçüktür. Kendilerine olan güvenlerini kaybettiklerinde diğer insanlar da onlara olan güvenlerini kaybederler (Maslach ve Leiter, 1997, s. 18). Daha sonra kişi, yaptığı işte kendisini yetersiz ve başarısız olarak değerlendirerek işyerinde kimsenin onu sevmediğini ve yaptığı işe saygı göstermediğini düşünmeye başlar. Bu düşünceler kendisine öylesine inandırıcı ve gerçekmiş gibi gelir ki, kişi kendisine olan saygıyı da kaybetmeye başlar. Kişinin iç dünyasında yaşanan bu olumsuz düşünceler büyüyerek daha da yıpratıcı ve mücadele edilmesi imkânsız bir psikolojik baskı haline gelir. Tüm bu olanlar kişilerin kapasitelerini, çalışma isteklerini, gayretlerini ve yaratıcılıklarını önemli derecede düşürür.

2.5.3. Cherniss

Cherniss (1995, s. 37), tükenmişliği, “aşırı adanmışlık hastalığı” olarak tanımlamıştır. Cherniss modeline göre, tükenmişlik zamana yayılmış, işyerinde yaşanan streslere bir cevap olarak başlayan ve duygusal olarak işten kopmayla neticelenen bir süreçtir. Cherniss’in (1989) hizmet sektörü ile ilgili araştırmasında; çalışanların işyerindeki rollerinde tutarsızlıklar olması tükenmişliğe yol açabilmektedir. Bu modele göre; iş ortamının bazı özellikleri stres yaratan unsurları etkileyerek çalışanlarda davranış değişikliğine yol açmaktadır. Bu modelde ayrıca, rol belirsizliği ve karmaşıklığının tükenmişliği etkilediği ortaya konmuştur. Cherniss’e göre, tükenmişlik sendromu hizmet sektöründe çalışanların rollerindeki tutarsızlıktan kaynaklanmaktadır. Cherniss tükenmişlik modeli Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Dalkılıç, 2014, s. 39

Tükenmişlik yaşadığını anlayan kişi öncelikle stres kaynağını ortadan kaldırmaya çalışır. Bunda başarılı olamazsa stresle başa çıkma yöntemlerine başvurur. Bu adımda da başarılı olamazsa duygusal yükünü hafifletmek için işle psikolojik bağı kesmeye çalışır.

İş ortamı hem stres kaynaklarını harekete geçirmekte hem de tutum değişikliklerine neden olmaktadır. Bireyler ortaya çıkan stres kaynaklarıyla farklı şekillerde baş etmeye çalışmaktadırlar.

2.5.4. Pines ve Aronson

Pines ve Aronson'un yaklaşımına göre tükenmişlik fiziksel tükenme, duygusal tükenme ve zihinsel tükenme olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır.

Fiziksel tükenme, kişilerin enerji seviyelerinin düşük olması, uzun süreli ve sürekli yorgunluk hissetmeleri ve güçsüz bir duruma düşmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bunun sonucunda kişilerin hastalıklara karşı hassasiyeti artmakta, iştah düzensizlikleri, uyku problemleri görülebilmektedir. Karşılaşılan bu sorunla mücadele için sakinleştirici, uyku hapi kullanımı, sigara ve alkol tüketimi artabilmektedir.

İkinci bileşen olan duygusal tükenme, çaresizlik, ümitsizlik ve kapana kısılmışlık duygularını içermektedir. Bu duyguyu yaşayan bazı kişilerde kontrol edilemeyen ağlama nöbetleri görülebilmekte, bazılarında ise depresyon belirtilerine rastlanmaktadır.

Zihinsel tükenme bileşeni kişinin kendisine, diğer insanlara, işine ve hayatına karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi ile ilgilidir. Olumsuz tutumların ve zihinsel tükenmenin ana kaynağı, yaptığı işi yaşamın anlamı olarak gören kişilerin işte yaşadığı hayal kırıklıklarıdır. Bu duyguyu yaşayan insanlar kendilerini önemsiz ve yetersiz olarak görebilmektedirler. Tüm bu sorunların kaynağının müşteriler, iş arkadaşları ve yöneticiler gibi işle ilgili kişiler olduğu değerlendirilebilmektedir (Pines ve Aronson, 1988, s. 9-13).

Pines ve Aronson tükenmişlik modeline göre yüksek motivasyonlu olarak mesleklerine başlayan insanlar yüksek beklentiler içerisindedir. Diğer tüm şeylerin ötesinde yaptıkları işin insanlara ve topluma önemli katkılar yapacağına inanırlar ve işlerini hayatlarının anlamı olarak görürler. Motivasyon seviyeleri oldukça yüksek olan bu çalışanların karşılaşabilecekleri iki son bulunmaktadır. Destekleyici ve kabiliyetlerini kullanmalarına imkân veren, çatışma ve stresin az olduğu iş

ortamlarında başarılı olabilir ve zirveye ulaşabilirler. Bununla birlikte, oldukça stresli, ödüllerin çok az olduğu, hata yapma sansının yüksek olduğu iş ortamlarında sonuç kaçınılmaz olarak tükenmişliktir (Pines ve Aronson, 1988, s. 33).

2.5.5. Edelwich ve Brodsky

İş dünyasına büyük bir heves ve umutla başlayan kişilerin genellikle çalışma hayatının başında gelecekleri ve iş kariyerleri için belli idealleri vardır. İstekli, heyecanlı ve dinamik bir şekilde işe başlayan çalışanlar bekledikleri çalışma ortamı ve koşulları bulamadıklarında zamanla sahip oldukları heyecanı, isteği, dinamizmi ve verimliliği kaybetmeye başlarlar. Onları bu olumsuzluğa iten sebeplerden bazıları iş yoğunluğu, uzun mesai saatleri, maaşların düşüklüğü ve ideallerindeki hedeften çok uzakta kalmaları şeklinde sıralanabilir. Başlangıçta amaçladığı hedeflere ulaşamayacağını düşünmeye başladığında ise amaçları da değişmeye başlar. Artık işine ve geleceğine bakış açısı da değişen bu çalışanlar tükenmişliğe giden ve belli aşamalardan oluşan bir sürecin içine girer.

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve çoğu zaman "Tükenmişliğin Gelişim Süreci" denildiğinde akla gelen bu aşamaları "idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati" şeklinde açıklamışlardır:

- *İdealistik coşku*

Heves, şevk ya da coşku ve mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen bu aşama, genellikle çalışma hayatına yeni başlayan bireylerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve umutlara, seçilen meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır.

- *Durgunluk*

Bu aşamada, birey artık işine yönelik birinci aşamada gösterdiği gayreti gösterememektedir, nitekim sahip olduğu enerji düzeyi düşmekte, motivasyonu azalmakta, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşamakta ve bunların sonucu işinden soğumaktadır. Bu aşamada bireyin ilgisi, ideallerinden çok, daha fazla

para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelmiştir.

- *Engellenme*

Zaman geçtikçe, çalışan kişi, mesleğine ilişkin amaçlarını başarabilmek için engellendiğini düşünmeye başlar. Engellenme; çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesi ve çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için kendi gereksinimlerini gözden çıkarması olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Zaman geçtikçe başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünen birey, bu aşamada, mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar.

- *Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizlik)*

"Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması" şeklinde ifade edilen ve hizmeti veren kişinin hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerinin her yönüne yansıyan duygusuzlaşmanın tipik belirtileridir. Duygusal kopma, inançların kaybı, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısaltma, hizmet veren kişide her şeyden vazgeçmiş bir görüntü, mekanikleşme ve rutinlerin korunması şeklinde ortaya çıkar (Çam 1991, s. 21).

2.5.6. Perlman ve Hartman

Perlman ve Hartman (1982), kendilerine gelene kadar ki süreçte yapılmış olan tanımlamaların bir sentezi ve içerik analizini temel alarak bir tükenmişlik kavramı oluşturmaya çalışmışlardır. Buna göre tükenmişlik "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Perlman ve Hartman'ın (1982) modeli, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel veya algısal bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptom kategorisini yansıtmaktadır. Bunlar:

- Fiziksel semptomlar üzerinde odaklanan fizyolojik boyut (*fiziksel tükenme*),
- Tutum ve duygulara odaklanan duygusal-bilişsel boyut (*duygusal tükenme*),
- Semptomatik davranışlar üzerinde odaklanan davranışsal boyuttur (*duyarsızlaşma ve düşük iş verimi*).

Model oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle basa çıkma konusunda oldukça etkilidir. Modelin dört aşaması bulunmaktadır. Perlman ve Hartman (1982)' in tükenmişlik modelinde “durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu” olmak üzere dört aşama bulunmaktadır.

- *Durumun strese götürme derecesi*

Bu, hangi durumun strese yol açtığını gösteren bir asamadır. Strese neden olan iki büyük unsur mevcuttur; birincisi bireyin beceri ve yetenekleri ki bunlar algılanan ya da gerçek örgütsel istekleri karşılamakta yeterli olmayabilir. İkincisi bireyin işi kendi beklentilerini, ihtiyaçları ve değerlerini karşılamayabilir. Kısaca stresin derecesini kişi ile örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

- *Algılanan stres düzeyi*

Strese yol açan birçok durum kişinin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanmaz. Birinci asamadan ikinciye geçiş, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve “geçmiş” (background) özelliklerine bağlıdır.

- *Strese verilen tepki*

Bu asama strese cevap olarak verilen 3 ana tepki kategorisini içermektedir. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

- *Strese verilen tepkinin sonucu*

Bu aşamada tükenmişlik kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur. Tükenmişliğin sonucunda iş doyumunu ya da iş düzeyinde bir değişme olabilir. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bir bozulma meydana gelebilir. Birey işi bırakabilir ya da işten atılabilir.

2.5.7. Suran ve Sheridan'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşım yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında var olan, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamaları ayrıntılı olarak incelemektedir. Suran ve Sheridan'a göre

tükenmişlik, bu aşamaların her birinde yer alan çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözümlenememesinin bir sonucudur. Bu aşamalar şunlardır (Suran ve Sheridan, 1985, s. 743):

- *Kimlik, rol karmaşası*

Profesyonel gelişimle ilgili konuların ciddi şekilde dikkate alındığı, kişisel ve mesleki kimliğin oluştuğu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından önemli bir dönemdir. Temel sorun "*nasıl bir profesyonel olacağım?*" sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı meslek seçiminde bireye yol gösteren ilk duygulara dayanmaktadır. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böylece, bireylerin tükenmişlik tohumları atılmıştır. Kimlik, "ben kimim?" sorusuna yanıt bulma sürecidir.

- *Yeterlilik, yetersizlik*

Profesyonelin kimlik süreci, bireyin işindeki yeterlilik duygusunu kazanması ve sosyal yaşamını etkili bir şekilde birleştirmesi ile tamamlanmaktadır. Bu süreçte birey becerileri geliştirerek insanların gözünde profesyonel kimlik geliştirir ve buna ulaşmak için duyulan kaygının çoğu azalır. Bundan sonra gelen soru "*yaptığım işte ne kadar iyiyim?*" sorusudur. Bu sorunun en iyi cevabı, kendini diğer eş düzeydeki profesyonellerle kıyaslamaktır. Kendini başkalarıyla kıyaslama, "*birçok profesyonel gibi ya da onlardan daha iyi nasıl olabilirim?*" hissine yol açmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmanın sonucu olumsuzsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır.

- *Verimlilik, durgunluk:*

Çıraklığın tamamlanmasıyla profesyonel birey, sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu aşama, ilk kararları belirlemeyi içermektedir. Özel ilgi, eğilim ve kabiliyetler belirgin hale gelmektedir. Bu noktada profesyonel birey, kariyerinin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Bireyin hayatını sağlamlaştırıp, yeteneklerine imkân verme duygusu, enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme yönünde kullanmasını sağlayabilmektedir. Ancak profesyonelin tarz ve ilgi geliştirememesi, bir amaç ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır. Yetenekleri yaratıcı

olarak kullanabilecek bir ortam olmayınca, daha önceki başarılar da anlamlı görünmeyecektir. Kişi ne yapacağını bilemez hale gelmektedir. “*hepsi bu muymuş?*” duygusu hâkim olmaya başlamakta ve tükenmişlik kaçınılmaz hale gelmektedir.

- *Yeniden oluşturma, hayal kırıklığı*

Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçmektedir. Bu dönemde incinme ve geçicilik duygusu hâkim olmaktadır. Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden değerlendirmede, olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olabilir. Yeniden oluşturma, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir.

2.6. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğin oluşmasında, bireysel ve örgütsel pek çok faktör etkili olmaktadır. Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu tükenmişliğe etki ettiği tespit edilen bu faktörler, tükenmişliğin daha iyi tanınması ve tükenmişlik ile başa çıkılmasını sağlaması açısından önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 23).

2.6.1. Bireysel nedenler:

Kişilerin bireysel özelliklerinden kaynaklanan faktörler tükenmişliğe neden olabilmektedir. Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun nedenini; bireyler üzerinde strese neden olan durumların farklılaşması ve bu durumlar karşısında bireylerin başa çıkabilme becerileri olarak değerlendirmek mümkündür. Tüm bireyler tükenmişlik sendromu için birer adaydır, ancak bazı bireysel özelliklere sahip olan bireylerin tükenmişlik yaşama olasılıkları diğerlerine oranla daha yüksektir. Bu özellikler; A tipi kişilik yapısına sahip olma, dış kontrol odaklı olma, öz yeterlilik duygusundan yoksun olma, empati yeteneğine sahip olmama, beklenti düzeyinin yüksek olması ve demografik özelliklerin tükenmeye sebep olabilecek nitelikte olması şeklinde sıralanabilmektedir (Polatçı, 2007, s. 50). Tükenmişliğe etki eden bireysel özelliklere aşağıda değinilmektedir.

2.6.1.1. Kişilik yapısı

Tükenmişliğe etki eden en önemli faktörün bireyin kişiliği olduğu belirtilmektedir. A tipi davranış biçimine sahip kişiler saldırgan, aceleci, sabırsız, çok çalışmaya eğilimli ve mücadeleci bir yapıya sahiptirler (Özarlan, 2011, s. 46). Ayrıca, kaygı düzeyleri yüksek, başkalarıyla sürekli bir yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, mükemmeliyetçi, konulara genelde eleştirel yaklaşan ve aşırı kuralcı bir yapıya sahiplerdir. Bu yapıdaki insanlar strese daha fazla yatkın olmaktadır. Sosyal ilişkileri de zayıf olan bu kişilerin stresle başa çıkmada başarılı olma şansları da düşük olmaktadır. B tipi kişilik yapısına sahip bireyse, tersine daha az rekabetçi, işine kendisini daha az adayan ve zamana karşı daha az duyarlıdır. Bu tür insanlar zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içerisindedir. Kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder (Durna, 2005, s. 277). Tükenmişlik sendromu ve kişilik arasındaki ilişkiyi A ve B tipi kişilik modeli çerçevesinde ele alan bir çalışmada, A tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerin tükenmişlik düzeyleri daha yüksek bulunmuştur (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001, s. 10).

2.6.1.2. Dış kontrol odaklılık

Dış kontrol odaklı bireyler karşılaştıkları sorunların kendi imkânlarıyla çözülemez olduğunu düşünürler. Bu bireyler, tükenmişlik duygusu yaşadıklarında kendileri çözüm bulmaya çalışmazlar ve bunun örgüt sorumluluğunda olduğuna inanırlar; stresle mücadele etmektense ona katlanmayı tercih ederler. Dolayısıyla dış kontrol odaklı kişiler iç kontrol odaklı kişilere göre stresle mücadelede daha başarısız ve etkisizdirler. Tükenmişlik, dış kontrol odaklı kişilerde daha fazla görülmektedir (Maslach vd., 2001, s. 410).

2.6.1.3. Öz yeterlilikten yoksun olma

Öz yeterlilik, “kişilerin verilen görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan eylemleri örgütleme ve yerine getirme konusundaki kapasitelerine olan inançları”, olarak tanımlanmıştır (Bandura, 1997, s. 3).

Bir kişi herhangi bir işi yapabilecek beceriye gerçekte sahip olmasına rağmen, bu konudaki öz yeterlilik inancı düşük düzeyde olabilir. Bu durumda birey bu inancın bir sonucu olarak işte ya başarsız olacak işini hiç yapmayacaktır. z yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran Bolat (2011), z yeterlilik algısı ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin söz konusu olduğunu, yani öz yeterlilik algısı yüksek olan iş görenlerin, düşük olan iş görenlere göre daha az tükenmişlik yaşadıklarını belirtmiştir (s. 263).

2.6.1.4. Empati yeteneği

Empati, bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir. Empati, sadece insanın karşısındaki kişi için değil kendisi için de olumlu yanları olan bir duygudur. Empati duygusu gelişmiş kişiler diğer insanlarla daha iyi ve kolay iletişim kurabilmekte, dolayısıyla zor durumlarda onların desteğini daha fazla görebilmektedir. Böylelikle tükenmişlik yaşayan kişilerin tükenmişlikle mücadeleleri ve kurtulmaları kolaylaşmaktadır. Örneğin sağlık sektöründe çalışan bir kişinin hastalara yardım etme duygusu empati sayesinde artabilir ve duyarsızlaşmayı azaltarak iş tatminini artırabilir. Diğer taraftan aşırı duygusallık, başkalarının yaşadığı sorunlar karşısında kişilerin normalden fazla üzülmesine, zayıf düşerek tükenmişlikle mücadelesinde negatif etki yaratabilir.

2.6.1.5. Beklenti düzeyinin ykseklėi

Bireylerin beklenti düzeyleri de tükenmişlik üzerinde etkili bir faktördür. Gerçekçi bir beklenti düzeyine sahip olmak; insanların kendileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları, başka bir deyişle kendilerini iyi tanımaları ve çevrenin onlara sunduğu fırsatları veya koşulları görebilmeleri ile ilgilidir. Mesleğe yeni başlayanların, kendi yetkinliklerini olduğundan çok daha fazla görmeleri ve iş yaşamına karşı yüksek umut beslemeleri onların beklenti düzeyini yükseltici rol oynamaktadır. Ancak bazen çalışanların kendi yetersizlikleri, bazen de çalışma hayatının sunduğu koşul ve olanakların yetersizliği nedeniyle, zaman içinde hayal kırıklıkları yaşanabilmektedir. Bu doğrultuda bireyin gerçekçi olmayan beklentilere sahip olması, onun kendisine

duyduğu güveni azaltacak, onu duygusal olarak yetersizlik hissiyle baş başa bırakacak ve olumsuz bir şekilde tükenmişliğe sürükleyecektir.

Çalışanlar, işlerinde gösterdikleri yüksek performansın karşısında her zaman takdir edilmeyi bekleyebilirler. Örgüt yöneticilerinden bekledikleri ilgiyi göremediklerinde ise düşük kişisel başarı hissiyle birlikte tükenmişlik duygusu yaşayabilirler.

2.6.1.6. Demografik özellikler

2.6.1.6.1. Yaş ve tecrübe

Demografik özelliklerden yaş faktörünün tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olduğu söylenebilir. Yaş ile tükenmişlik yaşama arasındaki ilişki daha çok meslek tecrübesi ve hayatın içinde edinilen bir takım tecrübelerle anlamlı ve tutarlı hale gelmektedir. Burada bahsedilen aslında biyolojik yaş değildir. Örneğin, çalışanların yaşlandıkça tükenmişliğe daha dirençli hale geldiklerini ortaya koyan araştırmalar, bunun nedenini çalışma hayatında edinilen tecrübeler, iş yaşamının ve hayatın gerçeklerini daha iyi kavramış olmalarına, iş ve kariyer beklentilerinin gençlik yıllarına göre nispeten azalmasına bağlamaktadır.

Yapılan araştırmalarda, tükenmişlik sendromuna yakalanma ihtimali veya yaşanan tükenmişlik düzeyinin fazla olması yaşça büyük olanlara göre gençlerde daha fazla görülmektedir. Maslach'a göre (1982), ileri yaşlardaki çalışanların geçmiş hayatlarında tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmaları dolayısıyla, genç çalışanlardan daha az tükenmişliğe yakalanmaları sürpriz değildir.

Gençlere göre yaşlılarda daha az görülen tükenmişlik düzeyi tecrübeli çalışanların, gerçekliğe ulaşmış ve uyum sağlamış olmasından kaynaklanmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 636).

Yukarıda belirtildiği gibi genç yaştakilerin tükenmişliğe karşı daha dayanıksız olduğuna dair araştırma sonuçları bulunmasına rağmen yaş değişkeninin tükenmişlik üzerinde belirleyici olmadığına dair sonuçlara ulaşan çalışmalar da (Örneğin, Umay (2015)) mevcuttur.

2.6.1.6.2. Cinsiyet

Tükenmişliği daha çok kadınların yaşadığını öne süren görüşler olsa da cinsiyet, tükenmişlik için güçlü bir etken olarak görülmemektedir. Bu yargının altında, bazı çalışmalarda kadınların, bazı çalışmalarda erkeklerin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığının bulunması, araştırmaların bir kısmında ise kadınlarla erkekler arasında tükenmişlik düzeyi açısından bir fark bulunmamış olması yatmaktadır. İki cinsiyet arasındaki küçük ama araştırmalarda sürekli bulunan tek fark, erkeklerin duyarsızlaşma boyutunda daha yüksek puan almalarıdır. Yine bazı çalışmalarda kadınların duygusal tükenme boyutundan erkeklere göre biraz daha yüksek puanlar alma eğiliminde oldukları görülmektedir. (Maslach vd., 2001, s. 410).

Tükenmişliğin cinsiyet kökenli kaynakları üzerine yapılan diğer araştırmalardaki sonuçlar da cinsiyet ve tükenmişlik arasındaki ilişki farklılık göstermektedir. Schwab ve Iwanicki (1982) gibi araştırmacılar tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğunu rapor ederlerken; Calabrese ve Anderson (1986), Etzion ve Pines (1986), Farber ve Heifetz (1981), Thompson (1980) gibi diğerleri kadınlarda daha yüksek oranda tükenmişliğe rastladıklarını bildirmişlerdir. Kahill (1986), Kalekin ve Fishman (1986), Lemkau ve diğ. (1987); erkek ve kadınların tükenmişlik düzeyleri arasında fark olmadığını ileri sürmüştür (Güllüce, 2006, s. 25).

Tükenmişlikle ilgili Türkiye’de yapılan çeşitli araştırmalarda (örneğin, Güçray (1994), Özer (1999), Akten (2007), Yıldız (2012)) bayanların erkeklerden daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmasına rağmen bazı araştırmalar da ise (örneğin, Üstün(1995), Başören (2005))cinsiyet faktörünün tükenmişlik düzeyi üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Umay, 2015, s. 147).

Yukarıda belirtilen özellikler itibariyle bayanların tükenmişlik sendromu yaşama ihtimalinin daha fazla olduğu kanısı ağır basmasına rağmen cinsiyet faktörünün tek başına bir etken olduğunu söylemek güçtür. Çünkü kişilik özellikleri, eğitim durumu, yaş, yapılan işin nitelik ve niceliği, mesleki tecrübe ve medeni durum gibi faktörlerin farklılığı bu konuda net bir cevap verebilmeyi oldukça zorlaştırmaktadır.

2.6.1.6.3. Eğitim düzeyi

Bazı araştırmalar eğitim seviyesi yüksek olanların eğitim seviyesi düşük olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Bu verinin nasıl değerlendirileceği çok açık değildir. Çünkü eğitim seviyesinin etkisi meslek ve konum değişkenlerinin etkisi ile karışabilir. Büyük ihtimalle eğitim seviyesi yüksek bireyler, daha fazla sorumluluk ve daha fazla stresli işlere sahiptir. Ayrıca, eğitimli kişinin işinde daha yüksek beklentileri vardır. Bu beklentilerinin karşılanmaması halinde de bu kişiler daha fazla ruhsal yorgunluk yaşarlar (Maslach vd., 2001, s. 410). Ayrıca alınan eğitime uygun olmayan bir işte çalışmak kişide tükenmişlik yol açabilir.

Diğer taraftan eğitim seviyesi düşük olan kişilerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varılan araştırmalar da vardır. Örneğin, Kâhya'nın (2009) yaptığı araştırmada; ilköğretim mezunu olan personelin üniversite mezunu olan personele göre duygusal tükenme alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Üniversite mezunu olan personelin sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan ilköğretim mezunu olan personele göre daha donanımlı olmalarının, ayrıca eğitimli olan personelin çalışma hayatında ortaya çıkan olumsuzluklara karşı direnme ve mücadele etme becerilerinin daha yüksek olmasının, bu farkı ortaya çıkardığı düşünülebilir. Özdemir ve diğerleri (1999), Peker (2002), Dericioğulları vd.'nin (2007) çalışmalarında öğrenim durumu değişkeni ile tükenmişlik arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamaları, bu bulgularla uygunluk göstermektedir (Kâhya, 2009, s. 52).

Sonuç itibariyle; yapılan iş ile eğitim düzeyinin uyumsuzluğu, çalışma ortamı, iş yükü, diğer kişilik özellikleri ve örgütsel nedenler gibi faktörler, eğitim düzeyinin tükenmişlikle olan ilişkisini etkilemektedir. Dolayısıyla yapılan araştırmalarda birbirinden farklı ve zıt bulgulara rastlanabilmektedir.

2.6.1.6.4. Medeni durum

Medeni durum değişkeni incelendiğinde de farklı sonuçlar elde edilmiştir. Özellikle bekârların (özellikle erkeklerin) evli olanlara göre tükenme riskleri daha fazla olmaktadır. Yine bekârların tükenme düzeyleri boşananlara nazaran daha fazla çıkmıştır (Maslach vd., 2001, s. 410).

Aile sahibi çalışanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmasının arkasındaki birkaç neden şöyle sıralanabilir: Öncelikle evlilerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya oturmaktadır. İkincisi, bir eş ve çocuklarla ilgilenmek kişiyi daha tecrübeli bir duruma getirmektedir. Üçüncüsü ise, aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmasında yardımcı olmaktadır. Evlilik iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atmasını sağlamaktadır. Ayrıca ailenin takdir ve beğenisi, kişinin müşteri ve meslektaşlarından beklediği desteği azaltmaktadır (Güllüce, 2006, s. 25).

2.6.2. Örgütsel nedenler

Literatür çalışmaları, çalışanların tükenmişlik sendromuna uğramasında bireysel faktörlerden daha çok örgütsel faktörlerin ağır bastığını işaret etmektedir. İş görenlerin işe yaklaşımlarını olumsuz gören bir önyargı yerine onları, işlerini iyi yapacak kişiler olarak algılayarak örgüt ve iş ortamını değerlendirmeye alarak mükemmelleştirmeye çalışmak mantıklı bir yaklaşım olacaktır. Dolayısıyla, tükenmişlik duygusunun daha iyi anlaşılabilmesi için yaşanan iş stresinin, örgüt yapısı ve çalışan rollerinin, çalışanlara yönelik yönetim felsefesi ve yaklaşımların, örgüt ve insan psikolojisinin iyi bilinmesi ve tespit edilmesi gerekir.

Örgüt içinde çalışanların yaşadığı tükenmişlik sendromu, bazı yöneticiler tarafından daha çok bireyden kaynaklanan bir problem olarak algılanmakta; sorunun muhtemel örgütsel sonuçları üzerinde gerektiği kadar durulmamakta ve bireyin kendisinin çözmesi gereken bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Oysaki bu konuda akademik araştırmaların vardığı genel kanı sorunun çözülmesi için bireyin değil örgütün değişmesi gerektiği yönündedir. Kişinin sağlığını, iş ve sosyal yaşamını etkileyen bu olumsuz durum hem bireyi hem de örgütü ilgilendiren bir problemdir. Bireyin kendisinden ziyade örgütten kaynaklanan nedenler sorunun çözümünde daha etkili olmaktadır. Örgütsel işleyişten ve örgüt politikalarından kaynaklanan başlıca faktörler aşırı iş yükü, aidiyet duygusu, adalet, kontrol hissi, rol çatışması ve belirsizliği, ödüllendirme olarak sıralanabilir.

2.6.2.1. Aşırı iş yükü

Niceliksel ve niteliksek olmak üzere iki şekilde ifade edilebilen iş yükü çalışanlarda fiziki ve ruhsal yorgunluğa yol açmaktadır. Niteliksel iş yükü, işin gerektirdiği bilgi ve yetenek eksikliğinin o işin yapılmasını zorlaştırması durumu; niceliksel iş yükü ise sayı ve özellik olarak kişinin yapmak için çok fazla emek ve zaman harcaması durumudur. Niteliksel iş yüküne örnek olarak işletmenin ve o işletmedeki çalışanların geleceğini ilgilendiren kararların alınması verilebilir. Bu, üst düzey yönetici becerileri gerektiren ağır bir sorumluluktur ve ruhsal yönden yıpratıcıdır. Niceliksel iş yükü, daha ziyade vücut yorgunluğu yaratan durumlardır. Fizyolojik olarak yeterli performansın gösterilebilmesi için nicel iş yükünün çok iyi ayarlanması gerekmektedir.

2.6.2.2. Aidiyet duygusu

Ticari işletmeler, günümüzün yoğun rekabet ortamında, nitelikli olduğu kadar örgüt ortamında birbirleriyle iyi ilişkiler içerisinde olan, birbirleriyle uyumlu olarak örgüt amaçları için çalışan kişilere ihtiyaç duymaktadır. Örgüt içinde çalışanlar sosyal ve psikolojik yönden destek gördükleri, işbirliği içerisinde çalıştıkları insanlara yakınlaşırlar; sağlıklı bir ilişki ve iletişim içinde olmak isterler. Bu ortam yakalanmadığında ve bir gruba ait olarak hissedilmediğinde ise uyumsuzluk ortaya çıkar. Bu uyumsuzluk da örgüt içinde kolaylıkla birtakım çatışmalar yaşanmasına sebep olabilmektedir.

Çatışmalar işyerine; engellenmişlik, sinir, korku, kaygı gibi duygularla, saygısızlık gibi davranışları aşılacaktır. Çatışmalar, örgütün sosyal destek dokusunu parçalar, zor zamanlarda çalışanların birbirine yardım etme duygusunu yok eder (Maslach ve Leiter, 1997, s. 14). Tüm bu yaşananlar kişilerde olumsuz duygular ve yaratır ve stres düzeyini artırır. Ayrıca, kişiler çalışma arkadaşlarından ve örgütten soğurlar, kendilerini fiziksel ve duygusal yönden uzak tutarak ayrı çalışma eğiliminde olurlar. Ayrı çalışma durumu da kişilerin aidiyet duygusunu yok eden bir davranıştır. Çalışma ortamında iyi ilişkiler yaşayan kişiler çalışmaktan mutluluk duyarlar ve bu mutluluk onların tükenmişlik sendromuna yakalanmalarını engelleyebilir ya da azaltabilir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması maksadıyla yönetimin bazı önlemler alması gerekir. Öncelikle çalışanların düşünce ve önerilerinin dinlenmesi ve değer verildiğinin gösterilmesi, hukuksal ve özlük haklarının korunması, çalışma koşullarının daha iyi bir hale getirilmesi, işletme içi iletişimin etkinliğinin artırılması ve ast-üst ilişkilerinde sevgi-saygı odaklı anlayışın olması gerekmektedir.

2.6.2.3. Adalet

Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar, kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir. Hakça uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir (Yıldırım, 2010, s. 259). Maslach ve Leiter (1997), işyerindeki adaletsizliğin çalışanla işin çevresi arasında ciddi bir uyumsuzluk kaynağı olduğundan bahsetmektedir. Onlara belirttiğine göre adaletsiz uygulamaların olduğu bir örgüte çalışanların güveni kalmaz. Çünkü bu durum yöneticilerin dürüst olmadığını ve çalışanlara saygı duymadığını gösterir.

Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk, tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin çalıştığı örgütte adaletsizlik hissettiğinde, duygusal olarak çökmesi ve tükenmesidir. İkincisi ise adaletsiz ortamın, bireyin işe ve örgüte karşı duyarsızlaşmasına neden olmasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001, s. 415).

2.6.2.4. Kontrol duygusu

Bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanmalarında iş yaşamındaki kontrol eksikliğinin de etkili olduğu belirtilmektedir. Kontrol; kişinin işi üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağıdır (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97).

Budak ve Sürgevil'in (2005) yaptığı bir araştırmada, "bireyler işlerinde özerk / bağımsız olduklarını hissettikleri ve işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşündükleri sürece, kendilerini daha başarılı hissetmektedirler. Bu da, bireylerin

yaptıkları işle ilgili inisiyatif sahibi olmalarının, onların kişisel başarı hislerini artırdığının ve tükenmişliğin azalmasında önemli rol oynadığının bir göstergesi olarak ele alınabilir. Bu doğrultuda örgütlerin, çalışanlarına yaptıkları işler üzerinde kontrol sahibi olma hakkı vermeleri gerektiği” sonucuna ulaşmışlardır (s. 105).

2.6.2.5. Rol belirsizliği ve çatışması

Rol çatışması ve belirsizliği iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumsuzluğu da örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğinden işten ayrılmalara neden olabilmektedir. Kılınç (1988), rol çatışması ve rol belirsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuç ve etkilerinin büyük ölçüde benzerlik gösterdiğini belirtmektedir (s. 111).

Güleç'in (2013) yaptığı araştırma sonucunda rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü ve orta derecede bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliğinin rol çatışmasına göre tükenmişliği daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlikle pozitif yönlü ve orta derecede anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmüştür.

2.6.2.5.1. Rol belirsizliği

Rol belirsizliği, çalışanın görev tanımının açık ve net olmayışı, yapılacak işte sorumlulukların ve yetkilerin belirlenmemiş olması, iş amacının ve ulaşılması beklenen hedeflerin belirsiz olmasıdır.

Yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığını bilmemek, işin amacını tam olarak bilmemek çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe neden olur. Bununla birlikte kişinin sorumluluk sınırlarının tam belli olmaması, görevin gerekliklerinin net bir şekilde ifade edilmemiş olması, çalışanı çelişkiye düşürecektir (Baltaş ve Baltaş, 2013).

İşinde nasıl bir performans göstermesi gerektiği konusunda belirsizlik yaşan bireyde tansiyon ve zihinsel endişe artarken, buna karşın iş tatmini düşecektir. Bireyin diğer bireyler tarafından değerlemesinin belirsizliği, bireyde kendine olan güveninde azalmaya ve diğer bireylerle arasındaki ilişkilerde de zayıflama görülecektir. Bununla birlikte, bireyin rol ve görevle ilgili yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirli olmaması, özellikle örgüte yeni girmiş birey açısından kendi içinde veya diğer bireylerle

çatışma yaşamasına ve buna yönelik savunucu davranışlar sergilemesine neden olur (Kılınç, 1988, s. 111).

2.6.2.5.2. Rol çatışması

D. Katz ve R.L. Kahn (1977, s. 202) rol çatışmasını; “aynı anda iki veya daha çok rol gönderiminden birisine uymanın, diğerine uymayı güçleştirecek biçimde ortaya çıkması” olarak tanımlamaktadır.

Farklı yöneticilerin taleplerinin çakışması, verilen görevlerin gerektirdiği rollerden birisinin seçiminde çalışanın zorlanması ve ne yapacağını bilememesi veya kişiye birden fazla aşırı iş yükü yaratan roller verilmesi rol çatışmasına neden olan eylemlere örnek olarak verilebilir.

Rol çatışması yaşayan birey, yaşadığı çatışmanın rolünü başarıyla yerine getirmesini engellemesinden dolayı, yabancılaşma ve işe yaramazlık hissine kapılarak moral düşüklüğü yaşayabilir ve işten duyduğu tatmin azalabilir. Bununla birlikte örgütü gözünde değersiz kılabilir ve rol düzlemini oluşturan üstler astlara ve eş düzeylilere karşı güveninde büyük ölçüde azalma görülebilir. Bundan dolayı, birey çatışmaya neden olan durum ve kişilerden kaçınarak soyutlamayı tercih edebilir. Böyle bir tercih sonucunda da, rol çatışmasını çözümlenebilecek olan işbirliği olanakları da ortadan kalkmış olur (Güleç, 2013, s. 64).

Rol çatışmaları, iş doyumunu azaltmakta, çalışılan kuruma ve yöneticilere güveni düşürerek iş stresini artırmakta; dolayısıyla tükenmişlik sendromuna zemin hazırlamaktadır.

2.6.2.6. Ödüllendirme

Ödül, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade etmektedir (Dalkılıç, 2014, s. 104).

Çalışanların işlerinde göstermiş oldukları yüksek performans, başarı ve verimlilik yönetim tarafından tespit edilebilmeli, maddi ve manevi hak edilen ödüllendirme sağlanmalıdır. Aksi takdirde çalışanlarda iş tatminsizliği, isteksizlik, değersizlik, motivasyon eksikliği, stres ve bunlara bağlı olarak da tükenmişlik duygusunun görülmesi olağandır.

Birey ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyum; bireyin örgüte yaptığı katkılar karşılığında, kendisini tatmin olmuş, takdir edilmiş ve ödüllendirilmiş hissetmesini sağlayan bir çalışma ortamını ifade eder. Bireyler elde ettikleri, beklentileriyle uyumlu ödüller neticesinde kendilerinin örgüt için anlamlı ve önemli olduğuna inanırlar (Leiter, 2003'ten aktaran Polatçı, 2007, s. 68). Birey ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyumsuzluk ise; bireyin işiyle ilgili konularda kurumuna sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin olmaması veya eksik olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Birçok işletmede herkes ödüllendirmenin önemli olduğunu bilir, ancak etkin bir ödüllendirme sisteminin uygulamaya dönüştüğüne çok nadir rastlanır (Maslach ve Leiter, 1997, s. 13).

Ödüllendirme konusunda önemli olan bir husus da çalışan kişilerin harcadıkları emek ile karşılığında bekledikleri ödülün derecesi arasındaki dengedir. Bu dengenin sağlanamaması örgüt içinde huzursuzluğa neden olabilir. Hak ettiğinden fazla ödül verilen kişiler kendilerini şanslı hissederken, daha az veya hiç ödül alamayan çalışanlar kendilerini değersiz hissedebilirler.

Ödüllerin bir önemli yanı da çalışanlar için işyerindeki diğer çalışma arkadaşları tarafından kendilerinin iş performansı hakkında fikir sahibi olmalarını sağlamalarıdır.

İşletmelerin çoğunda bu konuda bir geribildirim eksikliği söz konusudur.

2.7. Tükenmişlikle İlişkili Temel Faktörler

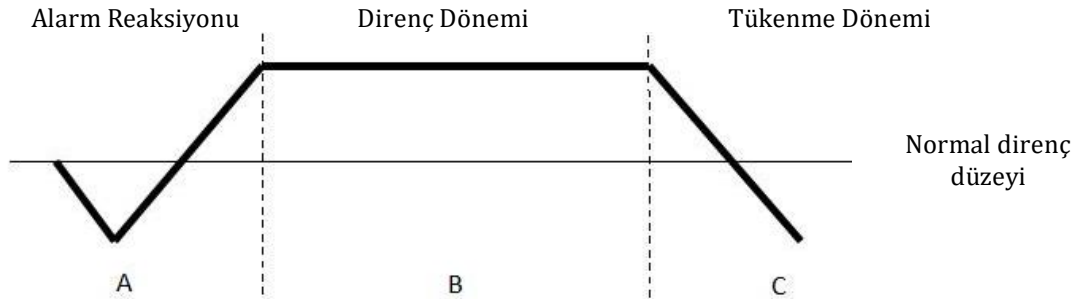
2.7.1. Tükenmişlik ve stres ilişkisi

Stres günlük hayatın her aşamasının bir parçası durumuna gelmiş ve vazgeçilmez bir ögesi olmuştur. Her geçen gün hızlı değişimin yaşandığı ve yeniliklerin hızla insanın hayatına girdiği bir dönemden geçilmektedir. Bu alandaki çalışmaların büyük çoğunluğunun son 30-40 yılda yapıldığı dikkatleri çekmektedir. Bunun nedenleri arasında; her yönüyle hızlı değişimin, sanayi döneminden bilgi çağına geçişin, rekabet ve üretim şartlarındaki değişimin, insan ihtiyaçlarındaki farklılıkların ortaya çıkmasının, metropolleşmenin ve kalifiye insan kaynaklarına ihtiyacın artması gibi faktörler gösterilebilir. Bu alandaki çalışma yoğunluğunun azalacağı da pek sanılmamaktadır. Özellikle, iş hayatında yeter derecede iş gücü verimliliğini artırmak

isteyen firmaların stres araştırmalarına aktif olarak devam edecekleri beklenmektedir. Stres, hayatın birçok aşamasında insanları etkilemektedir. Bu etki çok zaman negatif anlamda kendisini gösterip örgütte insan kaynaklarının verimliliğini, yapılan üretim ve hizmetin kalitesini düşürdüğü ifade edilmektedir (Gökdeniz, 2005, s. 173).

Macar bir endokrinolog olan Selye (1982), stresi “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği tepki” olarak tanımlamaktadır. Ülkemizde insan davranışları konusunda önemli bilim insanlarından olan Cüceloğlu (2003), stresi “bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı çaba”; Baltaş (2013) ise “*organizmanın fizik ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum*” olarak nitelendirmektedir (s. 26).

Organizmanın tehdit edilmesi ve bu yüzden dengenin bozulması, canlılığı korumaya yönelik olan alarm tepkisinin yaşanmasına neden olur. Bozulan dengenin yeniden kurulması için yeni duruma uyum sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle stres tepkisi “Genel Uyum Belirtisi” olarak da anılır. Genel uyum belirtisinin Şekil 2.3’ te de görüldüğü yzere 3 basamağı bulunmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2013, s. 26).



Şekil 2.3. Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi

Kaynak: Selye, 1977, s. 288.

Selye’nin stres yzerine geliştirdiği Genel Uyum Belirtisi, vücudun stres ile karşılaştığında verdiği tepki sürecini tarif etmektedir.

İlk aşama olan Alarm Reaksiyonu (A) aşaması, vücudun stresle karşılaştığı ve ilk tepkiyi verdiği süreçtir. Bu süreçte ilk etapta bir şok yaşayan vücudun direnci düşmekte, organizma bu durumla baş edebilmek için mücadele etmeyi veya kaçınmayı uygulamaktadır.

İkinci aşama olan Direnç Dönemi (B) aşamasında karşılaşılan strese karşılık bir uyum sağlanabileceksen vücutun direnci yükselmekte ve normalin üzerine çıkmaktadır. Eğer bu aşama başarıyla atlatılırsa vücut normale dönmektedir.

Üçüncü ve son aşama olan Tükenme Döneminde (C) stres yaratan olayın etkisi çok ciddi ve uzun süreli olduğundan vücudun direnci önemli ölçüde düşmektedir. Bu aşamada Alarm Reaksiyonu aşamasındaki belirtiler görülmekte, denge bozulmakta ve uyum enerjisi bitmektedir. Bu dönemde tükenme belirtileri başlamakta ve organizmada derin izler bırakabilmektedir.

Literatürde sıklıkla birbirine karıştırılan stres ve tükenmişlik kavramları, aynı şeyi ifade etmemektedirler. Stresin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilir, ancak tükenmişlik için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Stres sürekli olduğunda anksiyete / kaygı, depresyon artmakta ve tükenmişlik ortaya çıkmaktadır.

2.7.2. Tükenmişlik ve iş doyumu ilişkisi

İş doyumu kavram olarak kişinin yapmış olduğu işte kendisini yeterli hissetmesi, yaratıcı bir şekilde üretmesi, ürettiklerinin karşılığını maddi manevi aldığını düşünmesi, işinde mutlu olması anlamındadır. İş doyumu kavramsal olarak incelendiğinde önümüze motivasyon, kişilik özellikleri, ilgi, tutum, değerler, ihtiyaçlar, ast üst ilişkileri kavramları gelmektedir. İş doyumunun sonuçlarına baktığımızda iş verimliliğinin düşmesinin yanında kişinin psikolojik ve fiziksel olarak sağlığını olumsuz olarak etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla iş doyumunun kişinin işi dışında kişiyi ve yaşadığı hayatı da etkilediği anlaşılmaktadır.

Mesleki tükenmişlik incelendiğinde iş doyumu ile kavramsal olarak farklı gibi görüle de sebepleri ve etkileri incelendiğinde birbirlerine benzer oldukları görülmektedir. Mesleki tükenmişlik sebepleri kişisel özellikler, stres, ihtiyaçlar, çatışma, psikolojik taciz (mobbing), aşırı iş yükü, ast üst ilişkileridir. Tükenmişlik

sonuçları da iş doyumsuzluğuna benzer olmakla birlikte iş doyumsuzluğundan daha olumsuz sonuçları olduğu düşünülebilir. Tükenmişlik sonuçları yabancılaşma, yorgunluk ve stres belirtileri, olumsuz duygulanım, meslek intiharı olabilir. İş doyumsuzluğunun daha normal düzeyde olduğu, önlemler ve düzenlemelerle daha kolay azaltılabileceği düşünülürken mesleki tükenmişlik mesleki bir depresyon olarak görülebilir ve mesleki tükenmişlik duygularını hafifletmenin daha zor olduğu düşünülebilir (Umay, 2015, s. 55).

Yapılan araştırmalarda tükenmişlik ile iş doyumunu arasında anlamlı ve ters yönde ilişki olduğunu destekleyici bulgulara rastlanmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak bireylerin işlerinde sağladıkları doyum ne kadar yüksek ise tükenmişlik yaşama olasılıkları da o kadar düşük olmaktadır.

2.7.3. Tükenmişlik ve örgütsel başarı ilişkisi

Tükenmişlik Sendromu, beden ve ruh sağlığını, sosyal ilişkileri ve iş yaşamını etkileyen olumsuz sonuçları itibariyle hem bireylerin hem de örgütlerin ciddiye alması gereken bir durumdur.

Tükenmişlik, düşük nitelikte hizmet ve insancıl olmayan tavırlara maruz kalan müşterileri etkilerken; çalışanları da düşük performans ve yüksek iş gücü devri oranı gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kalan örgütleri de etkilemektedir (Dalkılıç, 2014, s. 138). Tükenmişliğin birey üzerindeki olumsuz sonuçları, aile hayatında da arzu edilmeyen çatışmalara ve ilişkilere yol açabilmektedir. Tükenmişliğin sadece bireyin kendisini değil, yakın çevresindeki insanları ve çalıştığı örgütü, dolayısıyla ülke ekonomisini, sosyal ve kültürel yaşamını etkilemesi onun ciddiye alınmasını gerektiren en temel özelliğidir.

Tükenmişliğin bireysel belirtileri aynı zamanda tükenmişliğin birey üzerinde meydana getirdiği sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu bölümde tükenmişliğin örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur.

Daha önce de belirtildiği gibi tükenmişlik kavramı kurumlar ve işyerleri tarafından bireysel bir problem gibi algılanmaktadır. Hâlbuki tükenen bir çalışan, işyerindeki işlerde, iş akışında ya da diğer çalışanlar üzerinde negatif etkiye yol açabilir.

Aslında tükenmişliğe yakalananların pek çoğu gerçekten iyi ve dikkatli çalışanlardır. Her insanın bir yedeği, üstelik daha da ucuza çalıştırılacak yedeği vardır diye bakılması, gerçekten yetenekli insanların harcanıp gitmesine yol açmaktadır. Tükenmişliğin örgütü etkileyen sonuçları arasında,

- İşlerin savsaklanması veya yavaşlatılması,
- Rapor ve izinlerin artması,
- Müşteri ya da hizmet alan kişilere karşı özensizlik
- Müşteri memnuniyetsizliğinin artması,
- İşyerindeki ilişkilerde gerilimin artması,
- Hata oranlarının artması,
- İyi çalışanların kaybedilmesi,
- İş verimliliğinin düşmesi,
- Nitelikli iş gücünün kaybı,
- Kurumlarda iş disiplinlerinin bozulmasına bağlı sistemsel sıkıntılar ve
- İşteki aksaklıkların doğurduğu sonuçlar sayılabilir (Algül, 2014, s. 52).

Tükenmiş çalışanların var olduğu bir örgüt, çevredeki değişimlere uyum sağlamak için, kendi yapı ve süreçlerindeki değişiklikleri kolaylıkla gerçekleştiremez. Tükenmişlik, yaratıcılığı engeller ve bireyin müşterileriyle, meslektaşlarıyla verimli bir şekilde çalışma kapasitesini düşürür (Maslach, Leiter, 1997, s. 73). Tükenmişlik yaşayan çalışanların zamanla iş doyumunu ve örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Uzun yıllar verimli olarak çalışabilecek durumda olmalarına rağmen tükenmişlik sendromuna yakalanan kişilerin genç yaşlarda emekliye ayrılmaları örgüt açısından önemli bir kayıp olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HAVACILIKTA İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK ARAŞTIRMALARI

3.1. İş Doyumunu Araştırmaları

Chen (2006), 2005 yılında Tayvan Havayolu Şirketindeki kabin ekiplerinin iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerini araştırmıştır. Araştırma için 200 kabin memuruna anket formu dağıtılmış ve %78 oranında geri dönüş olmuştur. Araştırma bulguları ve varılan sonuçlar şu şekildedir:

- İşten ayrılmada en etkili faktör işin niteliğinden kaynaklanan doyumsuzluk ve ücret doyumsuzluğudur.
- İşten ayrılma niyetini belirleyen en önemli ana faktörler ücret, medeni durum ve iş doyumsuzluğudur.
- Bekâr ve daha az ücret alan kabin memurlarının diğerlerine göre çok daha fazla ayrılma niyetinde oldukları gözlemlenmiştir. (sf. 275)

Chen ve Kao (2011), Tayvan Havayolları kabin ekipleri üzerinde aile içi anlaşmazlıklar, iş stresi, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmayla ilgili bir araştırma yapmıştır. Bahsedilen araştırmada ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

- Aile ve iş uyumunun olmaması iş stresine neden olmakta, bu durum ise direkt veya dolaylı olarak iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.
- İşten ayrılmaya giden süreçte olumsuzluklar sıralaması, aile iş çatışması, iş stresi, iş doyumsuzluğu, örgütsel bağlılığın azalması ve işten ayrılma şeklindedir.

Ng ve arkadaşları (2011) kabin ekiplerinin yaşamış olduğu jetlag, iş yükü ve tükenmişlik (duygusal tükenme, kişisel başarısızlık hissi, duyarsızlaşma) faktörlerinin iş doyumunu, iş performansı ve hizmet kalitesine olan etkisi incelenmiştir. Malezya'daki havayolu şirketlerinde çalışan 381 kabin ekibine uygulanan anket sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık hissi ile iş doyumunu arasında güçlü bir ilişki vardır.

- Jetlag ve duyarsızlaşma davranışı arasında direkt bir ilişki olmadığı görülmüştür. Jetlag, duygusal tükenmeye yol açarak iş doyumunun azalmasına sebep olmaktadır.

- Araştırmada sürpriz olabilecek bir sonuç da ortaya çıkmıştır. İş yükünün iş doyumunu olumsuz yönde etkileyeceği düşünülürken tam ters bir sonuçla karşılaşmıştır. Bunun üzerine ankete katılan bazı kabin memurlarıyla yapılan görüşmelerde hava taşımacılığı sektörünün 2009 yılında karşı karşıya kaldığı kriz neticesinde küçülmeye gitmesinin kabin ekiplerinin davranışlarını önemli derecede etkilediği anlaşılmıştır. Şirketlerin krizin olumsuz etkilerini en aza indirmek için kabin ekiplerini daha fazla çalıştırıp daha az dinlenme süresi vermeleri onları yıldırmamış ve kızdırmamıştır. Çünkü kabin memurları şirketleri bu tür uygulamalara zorlayan sebebin dünya çapında baş gösteren bir kriz olduğunu iyi biliyorlardı. Ayrıca, işlerinde iyi performans gösterirlerse yöneticilerin kendilerini tercih edeceklerine inanıyorlardı. Bu örnekte de görüldüğü gibi, iş yükü iş doyumunu her zaman azaltan bir faktör olarak değil bazen de artıran bir faktör olarak ortaya çıkabilmektedir.

Kim ve Back (2012) Güney Kore'deki havayolu şirketlerinde çalışan ve rastgele seçilen 212 kabin memuruna anket uygulayarak iş doyumunu düzeylerini ve etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Yapılan araştırmadan çıkan bulgular şu şekildedir:

- Örgüt desteği iş doyumunda en önemli girdilerinden biridir (s. 2578).
- Kişinin mesleğinde öz yeterliliğe sahip olması, bir bakıma kendine güveninin yüksek olması iş doyumunu etkileyen bir unsurdur. Öz yeterliliği yüksek olan kabin ekiplerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır (s. 2579).
- Duygusal uyumsuzluk iş doyumunu direkt olarak etkilememekte, ancak iş tükenmişliğine neden olarak dolaylı olarak iş doyumunu azaltmaktadır.
- Tükenmişlik iş doyumunu önemli derecede etkilemektedir.
- Kim ve Back'in araştırmalarından çıkan sonuçlardan birisi de yukarıda bahsedilen unsurları dikkate alan, bunların faydasına inanan bir yönetim, havayolu

şirketinde çalışan insanların örgüt desteği algısını ve iş doyum seviyesini önemli derecede artırabilir.

Choy (2002), otonomi, yönetim politikaları ve iletişim değişkenleri çerçevesinde yapmış olduğu kabin ekiplerinde iş doyumunu doktora tez çalışmasında şu sonuçlara varmıştır:

- İş ortamında daha fazla kontrole sahip olma ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki vardır. Yazar, bu sonucu ankete katılan kişilerin işlerinde daha fazla kontrol sahibi olmak istemediklerine bağlamıştır.
- İşletmenin belirlemiş olduğu kural ve politikaların çalışanlar tarafından kabul görmesi ve faydalı olarak algılanması ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yönetimle çalışanlar arasında iyi iletişim kurulmasının iş doyumunu artıran bir faktör olduğu ortaya konmuştur.

Glenn (2007) doktora tez çalışmasında kabin ekiplerinin işten ayrılmaya karar vermesinde en önemli faktörün şirketin sunmuş olduğu teşvikler olduğunu öne sürmüştür. Bu teşvikler sırasıyla:

- Personel Güçlendirme,
- Otonomi,
- Çevre/Ortam,
- Dinlenme Zamanı
- Yapılan İşin Niteliğidir.

Bu çalışmada önemli görülen diğer bir nokta da kabin ekiplerinin araştırmaya katılmak için çok istekli olmaları ve sonuçlarını merak etmeleridir. Araştırmaya katılan kabin memurlarının çoğunluğu kendileriyle ilgili araştırma yaptıkları için memnuniyetlerini belirtip yazara teşekkürlerini bildirmişlerdir. Gelecekte de özellikle yaşadıkları sağlık sorunları, aile hayatları ve buna benzer konularda araştırma yapılmasını talep etmişlerdir.

3.2. Tükenmişlik Araştırmaları

Chen ve Chen (2012), kabin ekiplerinin işe bağlılığı ve tükenmişlik durumlarını belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada bu durumlara etki eden faktörleri de incelemişlerdir. Bu amaçla 305 Tayvanlı kabin memuruna anket çalışması uygulanmıştır.

Çalışma ortamları ve ağır iş yükü ile birlikte personel devir oranının yüksekliği dikkati çekmiştir. Burada, kabin memurlarından işle ilgili istenen gereklilikler tükenmişliğe neden olurken, işle ilgili iyileştirme ise işe bağlılığı artıran ve tükenmişliği azaltan bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Sağlık problemlerinin işten ayrılmada direkt etkili olduğu gösterilmiştir.

İşe bağlılığın ve meslek süresinin tükenmişlik ve iş performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yine Tayvan havayollarında uçan kabin ekipleri üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, işe olan bağlılığı yüksek olan kabin ekiplerinin algıladıkları tükenmişlik seviyeleri düşük olduğundan daha iyi iş performansı sergiledikleri görülmüştür. Yine aynı araştırma göstermiştir ki, mesleki kıdemliliği yüksek olanlar algıladıkları tükenmişlik seviyeleri yüksek olduğunda dahi iyi bir iş performansı gösterebilmişlerdir. Araştırmacılara göre bunun sebebi meslek tecrübeleri daha fazla olanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmalarıdır.

Bu makalede yazarlar kabin ekiplerinin yaptığı işin, durum ve şartlara bağlı olarak şefkat, üzüntü, kesin ve net duruş, arkadaşlık ve samimiyet içeren duygu yoğunluğu içerisinde yapılan bir hizmet olduğunu belirtmektedir. Duygu yoğunluğu içeren bu işi yapacak olan kişilerin kendi içlerinde hissettikleri duyguları yönetebilmelerinin öneminden bahsedilerek, gerçekten hissedilen duygularla göstermek zorunda kaldıkları duyguların uyumsuzluğunun duygusal tükenmeye yol açan en önemli faktör olduğunu iddia etmektedirler (s. 84). Bu çalışmada Karasek'in (1979) talep kontrol modeline (Şekil 3.1) ilave olarak duygusal uyumsuzluğun tükenmişliğe yol açan en önemli etken olan duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşmayı artıran bağımsız bir faktör olduğunu göstermiştir. Araştırmaya Hollanda'da bulunan 220 kabin memuru katılmıştır.

Talep-kontrol modeline göre işe bağlı stres ve gerginlik çalışanın kişisel ve ya demografik özelliklerinden ziyade işle ilgili koşullara bağlıdır. Çalışandan beklenen iş isteklerinin çokluğu ve ya azlığı ile çalışana tanınan karar verme serbestliğinin düzeyi arasındaki ilişkilere göre stres, verimlilik ve motivasyon şekillenmektedir.

		Talep (İş Yüğü) Düzeyi	
		Düşük	Yüksek
Kontrol (Esneklük) Düzeyi	Düşük	Pasif İş	Yüksek Stres
	Yüksek	Düşük Stres	Aktif İş

Şekil 3.1. Karasek'in Talep-Kontrol Modeli

Kaynak: Karasek, 1979

Liang ve Hsieh (2005) kişisel mesleki gelişim algısının tükenmişliğe etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amaçlı yapılmıştır.

Bu çalışmanın sonucunda Tayvan kabin ekiplerinin yaptığı iş popüler olmasına rağmen iş geliştirmeye müsait olmayan bir özelliği vardır. Bu işte sahip oldukları tecrübenin iş değiştirme ve gelecekte kariyer gelişimine katkısının kısıtlı olması onlarda iş doyumsuzluğuna ve şirket desteğinden yoksunluklar da eklenince psikolojik olarak rahatsızlıklara ve tükenmişliğe sebep olmaktadır.

Araştırmaya katılan havayolu şirketlerine bünyelerinde çalışan kabin ekiplerine yönelik daha fazla kariyer geliştirme programının uygulanması tavsiye edilmiştir.

24 Mart 2015 tarihinde Germanwings Havayolu şirketine ait bir Airbus A-320 uçağının (141 yolcu, 4 kabin ekibi ve 2 pilot ile birlikte) Fransız Alpleri üzerinde meydana gelen trajik uçak kazasından yaklaşık 5-6 ay gibi kısa bir zaman önce yazılan bir makale dikkat çekicidir. Mengenci'nin (2014) kaleme aldığı bu makale, konusu ve tarihi itibarıyla ilgi çekicidir. Çünkü bahsedilen kazaya makalede de bahsedilen yardımcı pilotun yaşadığı psikolojik sorunlar ve tükenmişlik sendromunun yol açmış olabileceğinden bahsedilmiştir. Kaza sonrası medyada (Independent, The Telegraph,

The Guardian, Mirror, RT, Dailymail) çıkan haberlerde 2009 yılında depresyon ve tükenmişlik sebebiyle uçuş lisansının belirli bir süreyle askıya alındığından bahsedildi. Bu sorunlardan dolayı bir süreliğine tedavi gören yardımcı pilot, 2011-2013 yılları arasında kabin ekibi olarak görev yapmış ve bu arada hava ulaştırma pilot lisansı (ATPL) eğitimlerine devam etmiştir.

Mengenci (2014), makalesinde uçak kazalarına sebep olan faktörler arasında önemli bir yeri olan stres, tükenmişlik ve iş doyumunun kazalarla ilişkisinin çok fazla incelenmediğini belirtmiştir. Bu sebeple stres, tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi analiz etmek maksadıyla bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada Türkiye'deki çeşitli havayolu şirketlerinden 1nci pilot ve kabin ekibine stres, tükenmişlik ve iş doyumunu seviyelerini belirleyen anketler uygulanmıştır. Araştırma sonucunda stres ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında pozitif yönde bir ilişki; iş doyumunu ile yukarıda belirtilen olumsuzluklar arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu bulgulara göre tükenmişlik sendromuna yakalanan bir uçuş ekibinin kolaylıkla hata yapabileceği ve kazaya sebep olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kabin ekiplerinin de yolculara kalitesiz hizmet verebileceği ve kaba davranışlar sergileyebilecekleri belirtilmiştir.

Chao ve arkadaşları (2013) stres, duygusal yorgunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma için Güney Kore Cumhuriyeti'nin iki büyük havayolu şirketi çalışanlarından 366 personele anket uygulanmıştır. Anket uygulanan personelin %31,4'ü kabin memurudur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre duygusal yorgunluğa yol açan en kritik faktörler iş yükü, tartışmalar ve belirsizliklerdir (s.1037). Araştırma, duygusal yorulmanın iş bırakma niyetinde en etkili belirleyicilerden biri olduğu gerçeğini göz önüne sermiştir.

Castro ve Araujo (2012) Brezilya sivil havacılık sektöründe tükenmişlik sendromunu araştırmak için bir havayolu şirketi çalışanlarına yaşam kalitesi, örgüt iklimi, çalışma şartları, çalışanların sağlığı ve yorgunlukla ilgili anket uygulamaları yapmışlardır. Araştırma sonucunda çalışanların çoğunluğunun örgüt iklimi değerlendirmesinin olumsuz olduğu; maruz kalınan yorgunluk ve düşük yaşam

kalitesinin tükenmişlik sendromu için orta seviyede risk faktörü oluşturduğu belirtilmiştir.

Ayrıca, yazarlar tükenmişlik sendromunun Brezilya Sağlık Bakanlığı tarafından “iş kaynaklı hastalıklar” listesine alındığını tespit etmişlerdir. Buna istinaden havacılık sektörü çalışanlarında tükenmişliğin mevcut durumunun detaylı bir şekilde incelenmesi gerektiğini de vurgulamışlardır.

Örgüt iklimini; çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlamak mümkündür (Gök, 2009, s. 590).

Tunceli'nin (2012) tez araştırmasında THY'de çalışan kabin ekiplerinin tükenmişlik ve iş tatmini seviyeleri ile bu kavramlar arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada THY'de çalışan Ankara ve İstanbul'da ikamet eden 150 kabin memuruna anket uygulanarak ayrıca tükenmişliğin iş tatminine olan etkisi de ölçülmüştür. Araştırma sonucunda tükenmişliğin iş tatminine etkisi yapılan istatistiki analizlerle saptanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu araştırmada seçilen evren THY'de çalışan kabin ekipleridir. Yaklaşık 4000 olan evren sayısına karşılık 150 olan örneklem sayısının evreni temsil etmede tatmin edici yeterlikte olmadığı görülmektedir. Tez çalışmasında havacılık sektöründe kabin ekiplerinin tükenmişlik ve iş tatmini durumlarını ortaya koymaya yönelik daha önce yapılan araştırmaların incelenmemesi bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca, somut önlem ve öneri sunulmaması da araştırmanın eksiklikleri arasındadır.

Araştırma sonunda öneri olarak yuvarlak ifadelerle iş tatminini artıracak ve tükenmişliği azaltacak uygulamalara yer verilmesi, bunun için etkili yöntemleri saptamaya yönelik çalışmalar yapılması gerektiği belirtilmiştir. Kabin ekiplerinin sosyal ortam ve koşullarının iyileştirilmesi, yönetimle çalışanlar arası iletişimin artırılması, kararlara katılımın sağlanması, personele gevşeme ve stres azaltma teknikleri eğitimi verilmesi, maddi ve manevi destek sağlanması önerilerinde bulunulmuştur.

Demirel (2014), tez araştırmasında iş talepleri ve kaynakları kuramı üzerinden örgütlerdeki İş taleplerinin çalışanları tükenmişliğe ittiğini; iş kaynaklarının ise işe

adanmaya sevk ettiğini savunmuştur. Yazında vurgulanan iş yükü ile tükenmişlik arasındaki ilişki, araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir. İş yükü hem direkt olarak tükenmişlik üzerinde etkili iken, hem de İş-aile çatışması üzerinden tükenmişliği dolaylı olarak etkilemektedir. Deneklerin algıladıkları yüksek iş yükü tükenmişlik seviyesini artırırken, aynı zamanda iş-aile çatışmasını da etkilemektedir. İş yükü sebebiyle yükselen İş-aile çatışması da tükenmişliği artırmaktadır.

Demirel (2014) bu araştırma sonunda ele alınan bağımsız değişkenler ile tükenmişlik ve işe adanma üzerinde anlamlı ve olumlu\olumsuz etkilerinin ortaya çıkmasının, iş talepleri ve kaynakları kuramının Türkiye bağlamında uygulanabildiği ve sonuçları üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca bireysel ve örgütsel anlamda performansa yapacağı katkılar sayesinde yapılacak araştırmalarda kuramın kullanılmasının yaygınlaşacağını savunmuştur.

Erdoğan (2014), yüksek lisans tez çalışmasında stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Hava trafik kontrol hizmeti yürütülürken kontrolörlerin karşılaşmış olduğu stres ve stres kaynaklı sorun olan tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ne derece ve nasıl yansıdığı ve karşılaşılan sıkıntıların giderilmesi için ne gibi önlemler alınabileceği ortaya konmuştur. Bu amaçla Devlet Hava Meydan İşletmelerinde görevli hava trafik kontrolörlerine anket uygulanmıştır. Dağıtılan anketi sadece 121 kişi doldurarak geri dönüş yapmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre hava trafik kontrolörlerinin duyarsızlaşma düzeyleri örgüte katkılarını ve yardımseverlik davranışlarını olumsuz manada etkilemektedir. Hava trafik kontrolörlerinin mesleğe ve çevreye karşı duyarsızlaşmasının önüne geçilerek örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarında daha fazla fayda sağlanabilir.

Yazar, tez çalışmasının sonucunda stres ve tükenmişlikle mücadele için şu önerileri sunmuştur:

- Kurum içerisinde stresle ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri üzerine kontrolörler belirli aralıklarla eğitime tabi tutulmalıdır.

- Özellikle yöneticiler bu konuda eğitilerek kendi sorumluluklarındaki çalışanların durumlarını özenle takip etmeleri sağlanmalıdır.
- Stres ve tükenmişlik gibi psikolojik etkisi fazla olan durumlar için her havalimanında profesyonel destek alınabilecek personel istihdam edilmelidir.
- Çalışma ortamlarının düzeni takip edilmeli ve çalışanın en ideal şartlarda çalışabileceği bir yapı oluşturulmalıdır.
- Çalışanların her türlü bireysel sorunları birim sorumluları tarafından takip edilmeye çalışılmalı ve onlara gerekli hallerde destek verilmelidir.
- Çalıştığı süre boyunca çalışma ortamında kalan hava trafik kontrolörlerinin dinlenme saatlerinde kendilerini rahatlatacak aktiviteler için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Nieves (2014) doktora tez çalışmasında gece kargo ekiplerinde tükenmişlik düzeylerini değerlendirmiştir. Gece uçuşlarının uçuş ekibi üzerinde negatif psikolojik ve fizyolojik etkileri olduğunu ve bu durumun yorgunluğa yol açtığını belirtmiştir. Ağır iş yükü altında yorulan ekibin doğal olarak tükenmişliğe maruz kaldıkları gözlemlenmiş; en yüksek seviyenin ise yüksek talep-düşük iş kaynağı olduğunda gerçekleştiği ortaya konmuştur.

Tükenmişlik durumu ile çevresel değişkenlerin ilişkisini saptamak amacıyla 558 uçuş ekibine anket uygulanmıştır. Çalışma sonunda örgüt politikası ve sayısal iş yükünün yorgunluk ve sinizm üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Bulguların ışığı altında şirket yöneticilerine yapılan tavsiyeler şunlardır (s. 156-159):

- İş politikalarında değişikliğe gidilmesi,
- İş tanımlamalarının, sorumlulukların ve görevlerin yeniden düzenlenmeleri,
- Adil bir ödül sistemi kurularak çalışanlarla iletişimin desteklenmesi,
- Şirket içi karar-destek sistemine uçuş ekiplerinin de katılması.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. HAVAYOLU KABİN EKİPLERİNDE İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırma Problemi

Havayolu yolcularına kaliteli ve güler yüzlü hizmet sunumu yapmak kabin ekiplerinin enerjisini tüketip duyarsız ve kaba tavırlar almasına sebep olabilir mi?

Yoğun rekabet ortamında giderek artan havayolu işletme faaliyetleri uzun çalışma sürelerine ihtiyaç duymakta, dolayısıyla da çalışanlar üzerinde iş kaynaklı yorgunluk ve stres düzeyini artırmaktadır. Bu durum, özellikle uzun süre boyunca insanlarla “yüz yüze” ilişki kurmak zorunda olan çalışanlarda bir süre sonra duygusal yorulmaya, duyarsızlaşmaya ve kişisel başarısızlık duygusuna kapılmalarına, kısaca tükenmişlik sendromuna yakalanmalarına yol açabilmektedir. Bu çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanmalarını kolaylaştıran, tükenmişlikle anlamlı ve ters yönde ilişkisi olduğuna dair birçok destekleyici bulguya ulaşılan “iş doyumunu” da üzerinde önemle durulması gereken ve tükenmişlik araştırmalarında göz ardı edilmemesi gereken çok önemli bir kavram olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

Tükenmişlik duygusu olarak da ifade edilen tükenmişlik sendromu araştırmalarının, ülkemizdeki kamu kurumlarında ve özel işletmelerde daha ziyade eğitim ve sağlık sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir.

Gerek ülkemizde gerekse yurtdışında hava taşımacılığı sektöründe iş doyumunu ve tükenmişlikle ilgili yapılan akademik çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.

Kabin ekipleri şirket hizmet politikaları doğrultusunda davranmak zorunda kalan ve çoğunlukla kendi iç dünyalarındaki olumsuz duygularını belli etmeden kaliteli hizmet sunmak durumunda olan duygu yoğun bir meslek icra etmektedirler. Bu durum onları kolaylıkla tükenmişlik sendromuna maruz bırakabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Kabin ekipleri, diğer meslek gruplarından farklı olarak on saati bulabilen uzun süreli uçuşlarda ara vermeden aynı kişilerle aynı ortamda hizmet etmek zorundadırlar.

Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında stres kaynağının daha çeşitli olduğu görülmektedir. Uçak içinde kavga ve saldırı ihtimali dâhil uçuş emniyet usullerinin yerine getirilmesi sorumluluğu, farklı coğrafi bölgelerde yaşayan birçok insanla aynı havayı solumaktan kaynaklanan bulaşıcı hastalıklar, şirketin maliyetleri minimuma indirmek niyetiyle maksimum yasal görev süresini doldurmaya yönelik programları, gece-gündüz vardiyalarının bioritm dengesini bozması, uçak içi şartlarının çalışmak için çok da ideal olmaması gibi faktörler bu mesleğe özel stres kaynakları olarak sıralanabilir. Tüm bu faktörler kabin ekiplerinde fiziksel, duygusal, zihinsel ve iş odaklı stres yaratmaktadır. Bu stresin sürekli bir hal alması ise diğer olumsuz faktörlerle birleştiğinde tükenmişliğe giden yola girilmesine sebep olmaktadır (Liang ve Hsiah, 2005, s. 120).

Yüksek irtifalarda yolculara hizmet vererek onların ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya çalışmak, ayrıca sorunlu yolcularla başa çıkabilmek kabin ekipleri için büyük bir sorumluluktur. Zaman zaman uçak içinde duman alarmından kavgalara kadar birçok olay yaşanabilmektedir.

Bu tür problemlerle karşı karşıya kalan kabin ekiplerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin tespit edilmesi “emniyet, güven ve kalite” üzerine inşa edilmiş hava ulaştırması sektöründe şirketlerin rekabet gücü ve sürdürülebilirlikleri açısından hayati öneme haizdir.

Özellikle yönetimsel yaklaşım ve iletişim yetenekleri açısından kabin ekiplerinde iş doyumu ve tükenmişliğe sebep olan faktörlerin belirlenmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir. Yönetimin etkinliğinin azalması, kabin ekiplerinin karşılaştıkları olaylardaki davranış standartlarının belirlenmemesi ve yönetici desteğinin hissedilmemesi kabin ekipleri arasında rahatsızlığa ve daha fazla psikolojik baskı hissetmelerine neden olabilmektedir. Özellikle, gecikmelere kızan yolcuları sakinleştirerek memnun etmeye çalışmak, yolcuların anti-sosyal davranışlarına ve sözlü saldırılarına maruz kalmak kabin ekiplerinde aşırı stres ve gerginliğe yol açmaktadır (Choy, 2002).

Bir havayolu şirketinin başarısı yeni müşterileri kendine çekebilmesine mevcut müşterileri tutabilmesine bağlıdır. Bu sebeple, şirketler uçaklarını yenileyerek uçuş

kolaylıklarını iyileştirerek, maliyetlerini düşürerek ve hizmet kalitelerini artırarak bunu başarmaya çalışmaktadırlar. Ulaştırma hizmeti sunan havayolu şirketlerinde hizmet kalitesi direkt olarak müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Kabin ekiplerinin sunduğu hizmetin kalitesi iş performansını, yolcu tatminini ve sadakatini belirleyen en önemli unsur olarak göze çarpmaktadır. Uçuştaki hizmet kalitesini kabin ekiplerinin verimliliği belirliyorsa onların iş doyumuna etki eden unsurların araştırılması önem arz etmektedir (Lee ve diğerleri, 2012).

Ticari hava ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren havayolu şirketlerin ana faaliyeti müşterilerine kaliteli, konforlu, kolay, hızlı ve güler yüzlü ulaşım hizmeti sunmaktır. Şirket imajı, marka değeri ve dolayısıyla işletme karlılığı açısından, bu hizmetin sunumunu yapan kişiler doğal olarak önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Bu sorumluluğun en önde gelenleri ise havayolu şirketinin varlık sebebi yolcusuyla yüz yüze etkileşimde bulunan ve onlara hizmet eden vefakâr temsilcileri kabin memurlarıdır. Yoğun ve stresli bir iş temposuyla çalışan havayolu kabin ekiplerine yönelik tükenmişlik ve iş doyumunu düzeyleriyle ilgili ülkemizde sadece 1 (bir) çalışma yapılmış olması, proaktif yaklaşım gerektiren uçuş emniyeti ve işletme başarısı adına önemli bir problem ve ayrıca eksiklik olarak değerlendirilmektedir.

4.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşulları, uçuş ve uçuşu destekleyen tüm faaliyetlerde performansın ve verimliliğin yüksek olmasını gerektirmektedir. Yoğun çalışma temposu ve hassasiyet gerektiren bu çalışmalar iş stresini artırarak çalışanlarda bir takım olumsuz duygu ve davranış değişikliklerine sebep olabilmektedir.

Havayolu sektörünün bünyesinde barındırdığı yüksek risklerin getirdiği son derece hassas ve katı kurallar büyük çoğunluğu insan faktöründen kaynaklanan emniyetsiz ve kalitesiz uygulamaları önlemeye yöneliktir. Daha önce de ifade edilen görev özellikleri itibariyle kabin memurlarını etkileyen psikolojik faktörler (iş yükü, düzensiz ve yetersiz dinlenme, stres, kişilik yapıları, yönetimin baskıları, sorumluluk düzeyi vb.), onları kolaylıkla hata yapmaya zorlayacak, iletişim ve iş performanslarını

düşürebilecek, duyarsızlaştıracak ve başarısızlığa götürebilecektir. Baltaş ve Baltaş'ın da (2013, s. 77) belirttiği gibi "tükenme belirtisi, genellikle "çok başarılı" olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür" gerçeğine dayanarak, yukarıda belirtilen durumun kabin ekiplerini tükenmişlik sendromuna uğratarak işletme imajını olumsuz yönde etkileyecek en başta gelen problemlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca şunu da ilave etmek gerekir ki, etkin ve kaliteli hizmeti, çalışan motivasyonunu, müşteri tatminini ve finansal kazancı, kısacası sürdürülebilirliği hedefleyen işletmelerde gerektiğinde yönetimle çekinmeden iletişim kurabilecek cesaret ve görev anlayışında, dinamik çalışanlar bulunmalıdır.

Tüm bu gerçekler ve gerekçelerin önemine binaen bu araştırmanın ana ve alt amaçları şunlardır:

İç ve dış hatlarda yolcu taşımacılığı yapan Türkiye'deki bir havayolu şirketinde çalışan kabin ekiplerinde iş doyumunu ve tükenmişlik duygusu düzeylerini ve bu olguların aralarındaki ilişkiyi belirlemek, elde edilen sonuçları demografik faktörlere göre değerlendirmektir. Ayrıca, ileride havacılık sektöründeki diğer işletme veya kurum çalışanlarına yönelik araştırmalara referans kaynak olmak; akademisyenler, çalışanlar ve işletmeler açısından fayda sağlamak, havayolu şirket yöneticilerine ve kabin ekiplerine öneriler sunmak hedeflenen alt amaçlardır.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın hedef evrenini Türk sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren tarifeli ve tarifesiz havayolu şirketlerinin uçaklarında görevli, sayıları toplam yaklaşık 12.000 olan kabin ekipleri oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları başlığı altında belirtilen sebepler itibarıyla, araştırma örnekleme olarak ismi belirtilmeyen ancak, tarifeli ve tarifesiz, yurt içi ve yurt dışı yolcu taşıma seferleri icra eden bir havayolu şirketinin kabin memurları olarak belirlenmiştir. Şirkette çalışan kabin memurlarının sayısı yaklaşık 500 civarında olmasına karşın 248 kişi anketi cevaplamış ve yapılan inceleme sonrasında bunlardan 237'si geçerli sayılmıştır.

4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma sürecinde araştırmacının kontrol edemediği hususlar şunlardır:

- Havayolu sektöründe işletmeler arası yoğun rekabetin getirdiği ticari kaygılar
- Yönetimin çalışanlara yönelik araştırma yapılmasından dolayı şirket imajının olumsuz etkileneceği düşüncesi

- Şirket gizlilik politikalarından dolayı araştırma yapılan şirket isminin araştırma metninde yer almaması

- Araştırma yapılan şirket hariç diğer havayolu şirketlerinin araştırma isteğine olumsuz cevap vermesinden dolayı sadece bir havayolu işletmesinde görev yapan sınırlı sayıda kabin memuruna anket uygulanması

- Farklı kültür anlayışına sahip olan kabin ekiplerinin algılamalarında farklılıklar

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, tükenmişlik ve iş doyum anketlerinin uygulandığı kabin memurlarıyla sınırlıdır.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının konunun önemini kavrayabilecek eğitim düzeyinde olmalarından dolayı tükenmişlik ve iş doyumuyla ilgili gerçekçi ve doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır.

Havayolu kabin memurlarının tükenmişlik ve iş doyumunu belirlemeye yönelik yapılan araştırma sayısı çok sınırlıdır.

Araştırma uygulaması yaklaşık iki aylık bir zaman dilimini kapsamaktadır.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, “pozitivist” bir yaklaşım tarzı benimsenerek kapsadığı süre bakımından “anlık”, amacı bakımından “tanımlayıcı” bir yöntemle yapılmıştır. Verilerin elde edilmesinde ise “anket” yöntemi kullanılmıştır.

4.5.1. Veri toplama araçları

Örnekleme oluşturan kabin ekiplerine aşağıda ayrıntıları belirtilen Minnesota iş doyum anketi, Maslach tükenmişlik anketi ve demografik bilgi sorularından oluşan toplam 48 soruluk bir anket uygulanmıştır.

4.5.1.1. Minnesota iş doyum anketi

İş doyum düzeyini belirlemek amacıyla, Dawis, Weis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiş olup, Baycan (1985) tarafından Türkçe uyarlaması ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması yapılmıştır (Cronbach Alfa= 0.77).

Minnesota iş doyum anketinde kullanılan ölçek, 1 - 5 arasında puanlanan beşli Likert tipi bir iş doyum ölçeğidir. Puanlamada, hiç memnun değilim 1 puan, memnun değilim 2 puan, kararsızım 3 puan, memnunum 4 puan, çok memnunum 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Anket, bireysel (içsel) ve örgütsel (dışsal) iş doyum alt boyutlarından ve çalışanların genel iş doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmuştur.

Bireysel (içsel) boyutta doyum 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20'nci sorulardan oluşmuştur. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin doyumla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun sorularından elde edilen puanlarının 12'ye bölünmesi ile bireysel iş doyum puanı elde edilmektedir.

Örgütsel (dışsal) boyutta doyum 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19'uncu sorulardan oluşmuştur. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun sorularından elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile örgütsel iş doyum puanı bulunur. İş doyum düzeyini belirleyen puan aralıkları Tablo 4.1' de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. İş doyum düzeyi puan aralıkları

Yüksek	Orta	Düşük
3,35 ve üzeri	1,68 - 3,34	0 - 1,67

4.5.1.2. Maslach tükenmişlik anketi

Türkiye'de, çalışanların tükenmişlik duygusunun ölçümüne yönelik çalışmaların büyük çoğunluğunda Maslach Tükenmişlik Anketi (MTA) tercih edilmiştir. Bu araştırmada da Ergin (1992) tarafından Türkçe' ye uyarlanan 22 soruluk MTA

(İngilizcesi Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmıştır. Bu anketin 235 kişilik (doktor, hemşire, öğretmen, avukat polis vb.) bir grupta ön denemesi yapılmış, bu gruptan elde edilen verilerin analizi sonucunda bazı değişiklikler yapılmıştır. Özgün formu 7 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşmaktadır. Bu araştırmada Türkçe uyarlamasında kullanılan “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman” şeklinde 5 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşan ölçek kullanılmıştır.

MTA'nın yapı geçerliği için uygulanan faktör analizinde önce 5 doğal faktör ortaya çıkmış ve bunların üç alt boyutta toplandığı görülmüştür. Ortaya çıkan sonuç varimax rotasyon yapılarak yeniden değerlendirilmiştir. Böylece, tükenmişlik sendromunun duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olmak üzere 3 alt boyuttan oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bahsedilen ölçekteki yüksek puanlar tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğunu gösterir. Anketteki 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20nci sorular duygusal tükenme düzeyini; 5, 10, 11, 15 ve 22nci sorular duyarsızlaşma düzeyini, 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21nci sorular ise kişisel başarı düzeyini ölçmektedir. Sorulara karşılık gelen cevaplar 0 – 4 sayı aralığında puanlanmıştır. Toplam tükenmişlik anketinin ve anketin alt boyutlarının en yüksek ve en düşük puanları Tablo 4.2' de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. *Tükenmişlik anketinin puanlama aralığı*

	Minimum Puan	Maksimum Puan	Soru Sayısı
Toplam Tükenmişlik	0	88	22
Duygusal Tükenme	0	36	9
Duyarsızlaşma	0	20	5
Kişisel Başarısızlık Hissi	0	32	8

Bu araştırmada, alt ölçeklerin birbirleriyle karşılaştırılabilmesi için, alt ölçek ve toplam tükenmişlik puanlarının aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve analizler aritmetik ortalamalara göre yapılmıştır. Öncelikle her bir bireyin alt ölçekten aldığı

puan, alt ölçekteki madde sayısına bölünmüştür. Daha sonra her birey için elde edilen bu ortalamalar toplanarak birey sayısına bölünmüş ve elde edilen bu değerler Tablo 4.3' teki aralıklar dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle her alt boyutun puanı ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanlarının artışı tükenmişliğin fazla olduğunu gösterirken, kişisel başarı hissi puanının azalışı tükenmişliği açıklamaktadır (Gençay, 2007, s. 769).

Tablo 4.3' de tükenmişlik anketindeki sorulara karşılık verilen cevapların ağırlık puanları ve toplam puanların aritmetik ortalamalarına karşılık gelen tükenmişlik düzeyleri belirtilmiştir.

Tablo 4.3. *Aritmetik ortalamalara göre tükenmişlik düzeyi puan aralıkları*

Ağırlık Puanı	Seçenek	Puan Aralığı	Tükenmişlik Düzeyi
0	Hiçbir zaman	0 - 0.79	Çok düşük
1	Çok nadir	0.80 - 1.59	Düşük
2	Bazen	1.60 - 2.39	Orta
3	Çoğu zaman	2.40 - 3.19	Fazla
4	Her zaman	3.20 - 4.00	Çok fazla

Ölçeğin güvenirliği Ergin (1992) tarafından iki yöntemle incelenmiştir. Birincisi ölçeğin iç tutarlılığının hesaplanmasıdır. Toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan gruptan elde edilen verilerin iç tutarlılık (Cronbach Alfa) katsayıları şöyledir: Duygusal tükenme 0.83, Duyarsızlaşma 0.65, Kişisel başarı 0.72'dir.

Güvenirlik bir de test - tekrar test yöntemiyle incelenmiştir. Bunun için ilk uygulamadan 2 - 4 hafta sonra 99 deneğe ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test - tekrar test güvenirlik katsayıları: Duygusal tükenme 0.83, Duyarsızlaşma 0.72, Kişisel başarı 0.67'dir.

4.5.2. Veri toplama süreci

Anketlerinin cevaplanabilmesi amacıyla öncelikle internette bir web bağlantı adresi oluşturulmuştur. Araştırma yapılan şirket yönetimi kurumsal iletişim ağını kullanarak araştırma anketini cevaplamaları yönünde kabin memurlarına toplu bilgilendirmede bulunmuştur. Anketi web üzerinden doldurmak istemeyen ve ya çeşitli sebeplerle interneti kullanamayanlar olabileceği düşünülerek aynı soruları içeren ayrıca anket formları da bastırılmıştır.

Anketin cevaplanmasıyla ilgili şirket duyurusunu takiben ilk 10 gün içerisinde anket web üzerinden 48 kişi tarafından cevaplanmış, sonraki günlerde cevaplayan kişi sayısı oldukça düşük seviyelerde kaldığından şirket tarafından ikinci bir hatırlatma yapılmıştır. Bu hatırlatmayı takiben 15 gün içinde web üzerinden cevaplanma sayısı 148'e yükselmiştir. Bu arada web üzerinden doldurmayanlara yönelik olarak 100 adet anket formu bizzat dağıtılarak doldurmaları rica edilmiştir. Böylece toplamda 248 kabin memurunun araştırmaya katılımı sağlanmıştır.

4.6. Araştırmanın Bulguları

4.7.1. Anket cevaplarının dağılımına ilişkin bulgular

Normal dağılımdan bahsedebilmek için, normal dağılımı test eden istatistiklerin anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması gerekmektedir. Normal dağılımı test etmek için kullanılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine ilişkin anlamlılık değerlerinin (sig.) 0,05'ten küçük olduğu Tablo 4.4' te görülmektedir.

Tablo 4.4. Anketlerin veri dağılım analizi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İş Doyumu	,101	237	,000	,973	237	,000
Tükenmişlik	,081	237	,001	,979	237	,002

Bu durumda değişkenler normal dağılıma uygun olmadığından “non-parametrik” analiz teknikleri uygulanmıştır.

4.7.2. Anketlerin güvenilirliğine ilişkin bulgular

Tükenmişlik anketi Cronbach Alpha değerleri Tablo 4.5' te belirtilmiştir. Alt boyutlarla birlikte güvenilirliğin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. *Tükenmişlik anketi güvenilirlik analizi değerleri*

	Cronbach Alpha Değeri	Soru Sayısı
Toplam Tükenmişlik	0.800	22
Duygusal Tükenme	0.873	9
Duyarsızlaşma	0.694	5
Kişisel Başarısızlık Hissi	0.845	8

Bu araştırmada kabin ekiplerine uygulanan iş doyumu anketi için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerleri Tablo 4.6' da gösterilmiştir. Bulunan değerlere göre, alt boyutları ile birlikte iş doyumu anketinin güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6. *İş doyumu anketi güvenilirlik analizi değerleri*

	Cronbach Alpha Değeri	Soru Sayısı
Toplam İş Doyumu	0.930	20
Bireysel İş Doyumu	0.908	12
Örgütsel İş Doyumu	0.852	8

4.7.3. Demografik bulgular

Ankete katılan kabin ekiplerinin medeni durumlarına bakıldığında, Tablo 4.7' de de görüldüğü üzere, bekâr olanların 169 kişi ve %71,3'lük bir oranla büyük bir çoğunluğa sahip olduğu; evli olanların 55 kişiyle %23,2'lik bir oranı temsil ettiği; boşanmış olanların ise sadece 13 kişiyle %5,5'luk düşük bir oranda oldukları görülmektedir.

Tablo 4.7. Medeni Duruma Ait Bulgular

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	55	23,2	23,2
Bekâr	169	71,3	94,5
Boşanmış	13	5,5	100,0
Toplam	237	100,0	

Kabin ekiplerinin çoğunluğunun bekâr olmasının sebepleri arasında buldukları yaş itibariyle henüz 30 yaşın altında olmaları, garantili olarak değerlendirdikleri bir işe sahip olmamaları, ekonomik olarak evlenebilecek maddi olanakları sağlayamamaları, iş saatlerinin düzensiz olması, evlerinden sık sık uzakta kalmaları, iletişim olanaklarının kolaylaşmasının sosyal yaşamda özgürlüğe olan isteği artırması gibi faktörler sayılabilir.

Tablo 4.8. Cinsiyete Ait Bulgular

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	155	65,4	65,4
Erkek	82	34,6	100,0
Toplam	237	100,0	

Uçaklarda görevli kabin ekipleri halk arasında hostes olarak ifade edilmekte ve hostes denilince genelde insanlarda bayan imajı ağırlık kazanmaktadır. Hâlbuki uçak içinde sadece bayan hostesler değil, “host” denilen erkek kabin görevlileri de hizmet etmektedirler. Ancak, hemen hemen tüm havayolu işletmelerinde bayan kabin memurlarının sayısı erkeklere göre daha fazladır. Tablo 4.8’ de de görüldüğü üzere kadın kabin memurları 155 kişi ve %65,4’lük bir oranla çoğunluktadır. Erkekler ise 82 kişiyle %34,6’lık bir oranı temsil etmektedirler.

Sağlık sektöründe hemşirelerin çoğunluğunun da bayan olmasına benzer şekilde kabin ekibi olabilmek için başvuranların çoğunluğu bayandır. Yine de %34,6’lık bir erkek kabin memuru oranının azımsanacak bir oran olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.9. Yaşa Ait Bulgular

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
24 yaş ve altı	68	28,7	28,7
25-34 arası	121	51,1	79,7
35-44 arası	45	19,0	98,7
45-54 arası	3	1,3	100,0
Toplam	237	100,0	

Kabin memurlarının büyük çoğunluğu 34 yaşın altında oldukça genç bir çalışanlar grubudur. Tablo 4.9' da yaş durumuna göre ankete katılanların sayı ve oranları verilmiştir. Bu tabloda da görüldüğü gibi en büyük çoğunluğu 121 kişi ve %51,1'lik bir oran ile 25-34 yaş arası çalışanlar oluşturmuştur. Bu oranı 68 kişi ve %28,7'lik oran ile 24 yaş ve altındaki kişiler takip etmektedir. Toplamda %79,7'lik büyük bir oranda kabin memurlarının yaşı 34'ün altında görülmektedir. 35-44 yaş arası 45 kişi %19'luk ve 45-54 yaş arası 3 kişi %1,3'lük azınlık bir grubu temsil etmektedirler.

Yolcular uçuş esnasında kendilerine hizmet edecek kişilerin nazik, güler yüzlü, ince zarif ve naif sesli olmalarının yanında, iletişim becerisi yüksek, ekip çalışmasına yatkın, çevrelerine pozitif enerji yayan ve aynı zamanda da dış görünüşleriyle şık ve dinamik görünümlü kişiler olmalarını arzu ederler. Havayolu şirketleri insanların kendilerini tercih etmeleri için onların düşünce tarzlarına, isteklerine uygun uygulamalar ve hizmet politikaları yürütmelidirler. Uçak içinde yolculara hizmet etmek için görevlendirecekleri kabin memurlarının seçimine özen gösteren şirketler genelde belli bir yaşın altında, yukarıda belirtilen özelliklere uygun genç kişileri tercih etmektedirler.

Tablo 4.10' da kabin ekiplerinin eğitim düzeylerinin sayı ve oranları belirtilmiştir. İlkokul/ortaokul ve yüksek lisans seviyelerinde 12'ser kişi ankete katılanların %10,2'sini oluşturmaktadır. Lise seviyesindeki çalışan sayısı 61 kişiyle %25,7; ön lisans yapanlar 73 kişiyle %30,8 oranındadır. En yüksek oran %33,3 ve 79 kişi ile lisans düzeyinde eğitim görenlerdir.

Tablo 4.10. Eğitim Düzeyine Ait Bulgular

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul/Ortaokul	12	5,1	5,1
Lise	61	25,7	30,8
Ön Lisans	73	30,8	61,6
Lisans	79	33,3	94,9
Yüksek Lisans	12	5,1	100,0
Toplam	237	100,0	

Eğitim durumuna göre kabin memurlarının dağılımına bakıldığında ilkokul/ortaokuldan yüksek lisans düzeyine kadar her eğitim seviyesinden çalışan olduğu görülmektedir. İlkokul ve yüksek lisans eğitimi görenler diğerlerine göre azınlıkta olup kişi sayıları ve oranları birbirine eşittir. Lise, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitilmiş olanlar da hemen hemen birbirlerine eşit sayıda ve orandadır. Kabin memuru alımlarında aranan en düşük eğitim seviyesi şartı lise ve ya dengi okul mezunu olmasına rağmen bu tabloya bakıldığında ilkokul/ortaokul eğitim düzeyinde kabin memuru olduğu görülmektedir. Bu eğitim düzeyinde işe alıma etki edebilecek en önemli faktörün lisan durumu ve iş tecrübesi olabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle yurtdışında belli bir süre yaşamış, farklı kültürleri tanıyan ve hizmet sektörü tecrübesi olan kişiler kabin memurluğu eğitimi aldıklarında rahatlıkla bu meslekte verimli olabilirler.

Tablo 4.11. İş Tecrübesine Ait Bulgular

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıl ve daha az	84	35,4	35,4
2-5 yıl arası	85	35,9	71,3
6-10 yıl arası	30	12,7	84,0
11-15 yıl arası	32	13,5	97,5
16 yıl ve üzeri	6	2,5	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.11' de çalışma yılı ve ya diğer bir ifadeyle iş tecrübesi durumları görülmektedir. Bu tabloya bakılacak olursa büyük çoğunluğun iş yaşamının başında oldukları görülmektedir. İşe daha yeni başlamış diyebileceğimiz kişi sayısı 84 olup toplamda %35,4'lük bir orandadır. 2-5 yıl arası çalışanların sayısı da ilk başlayanlara çok yakın bir sayıda, 85 kişiyle %35,9'luk bir oranı temsil etmektedir. 6-10 yıl arası çalışanların sayısı 30, oranı ise %12,7'dir. 11-15 yıl arasında çalışmaya devam eden 32 kişi %13,5'lik bir oranda olup, 16 yıl ve üzeri çalışanlar ise sadece 6 kişiyle %2,5'lik bir oranda kalmıştır.

Görüldüğü üzere meslek yaşamının henüz başında olanlar çoğunluktadır. Bu durum, şirketteki kabin memuru devir oranının da fazla olduğunun bir ipucu olabilir. Yakın geçmişte stres, çalışma koşulları, özlük hakları ve buna benzer konularda yaşanan bir takım olumsuzluklar kabin memurlarını işten veya bulunduğu şirketten ayrılmaya zorlamış olabilir. Diğer bir neden ise şirketin sürekli olarak belli bir yaşın altındaki genç ve dinamik görünümlü kişileri çalıştırmak istemesi ve daha düşük maliyet hesabı olabilir. Ancak bu durumda iş tecrübesizliği nedeniyle şirket imajının zedelenebileceği de unutulmaması gereken önemli bir faktördür.

Tablo 4.12. Aylık Ücrete Ait Bulgular

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
3000 TL ve altında	209	88,2	88,2
3001-4000 TL arası	27	11,4	99,6
5001-6000 TL arası	1	,4	100,0
Toplam	237	100,0	

Çalışanlar için en önemli motivasyon kaynaklarından birisi olan ücretin iş doyumunu ve tükenmişlik açısından önemi daha önce belirtilmişti. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanların aldıkları ücretin tatmin edici olmadığı bir gerçektir. Havacılık sektöründe, kabin ekiplerinin aldıkları maaşlar diğer yer personeli gibi tatmin edici bir seviyede değildir. Tablo 4.12' de de görüldüğü gibi 209 kişiye tekabül eden %88,2'lik ezici bir çoğunluk 3000 TL ve altında kazanmaktadır. Yoksulluk

sınırının 4500 TL olduğu bir ülkede bir hava aracının içerisinde riskli ve şirketi için çok önemli bir görevi icra eden kabin memurlarının durumdan hoşnut olmasını beklemek doğru ve gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır.

4.7.4. İş doyumuna ilişkin bulgular

4.7.4.1. Bireysel boyutta iş doyumunu bulguları

Anketteki 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20'nci sorulara ilişkin bulgulardır.

Tablo 4.13. *İşin çok meşgul etmesi*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	30	12,7	12,7
Memnun Değilim	32	13,5	26,2
Kararsızım	41	17,3	43,5
Memnunum	114	48,1	91,6
Çok Memnunum	20	8,4	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.21 incelendiğinde kabin ekiplerinin yarısından fazlası memnunum ve ya çok memnunum şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Memnun olanların sayısı ve oranı 114 kişiyle %48,1; çok memnun olanları ise 20 kişiyle %8,4'tür. Kararsız olanlar 41 kişiyle %17,3; memnun olmayanlar 32 kişiyle %13,5 ve hiç memnun olmayanlar ise 30 kişiyle %12,7'dir.

Tablo 4.14. *Çalışma ortamının uygunluğu*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	22	9,3	9,3
Memnun Değilim	41	17,3	26,6
Kararsızım	40	16,9	43,5
Memnunum	119	50,2	93,7
Çok Memnunum	15	6,3	100,0
Toplam	237	100,0	

Çalışma ortamının uygunluğu ile ilgili cevapların oranlarının gösterildiği Tablo 4.22 incelendiğinde kabin ekiplerinin verdiği cevapların bir önceki soru olan işin çok meşgul etmesiyle ilgili verilen cevapların sayı ve oranlarına çok yakın olduğu görülmektedir. Hiç memnun olmayanların oranı 22 kişiyle %9,3; memnun olmayanlar 41 kişiyle %17,3; kararsızlar 40 kişiyle %16,9; memnun olanlar 119 kişiyle %50,2 ve çok memnun olanlar 15 kişiyle %6,3 'tür.

Tablo 4.15. *Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	26	11,0	11,0
Memnun Değilim	35	14,8	25,7
Kararsızım	36	15,2	40,9
Memnunum	103	43,5	84,4
Çok Memnunum	37	15,6	100,0
Toplam	237	100,0	

Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansına sahip olmaya verilen cevaplar Tablo 4.23' te yer almaktadır. Tablo incelendiğinde çoğunluğun (yaklaşık %59) bu imkânı yakalayabildiği ve memnuniyet duyduğu görülmektedir. Hiç memnun olmayanlar 26 kişi ile % 11; memnun olmayanlar 35 kişiyle %14,8; kararsızlar 36 kişiyle %15,2; memnun olanlar 103 kişiyle % 43,5 ve çok memnun olanlar 37 kişiyle %15,6'dır.

Tablo 4.16. *Toplumda "saygın bir kişi" olma şansı*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	11	4,6	4,6
Memnun Değilim	25	10,5	15,2
Kararsızım	23	9,7	24,9
Memnunum	134	56,5	81,4
Çok Memnunum	44	18,6	100,0
Toplam	237	100,0	

Toplumda saygın bir kişi olma açısından mesleklerini değerlendiren kabin memurlarının verdiği cevapların oranları Tablo 4.24' tedir. Buna göre çoğunlukla olumlu cevap verildiği görülmektedir. Hiç memnun olmayanlar 11 kişiyle % 4,6; memnun olmayanlar ise 25 kişiyle %10,5'ta kalmıştır. Kararsızların oranının da (%9,7) düşük olduğu bu soruya 134 kişiyle %56,5 oranındaki çoğunluk memnunun cevabını vermiştir. Çok memnun olanların sayısı ve oranı ise azımsanamayacak bir düzeyde 44 kişiyle %18,6'dır.

Tablo 4.17. *Yapılan işin vicdana aykırı davranışlara zorlaması*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	15	6,3	6,3
Memnun Değilim	31	13,1	19,4
Kararsızım	43	18,1	37,6
Memnunun	118	49,8	87,3
Çok Memnunun	30	12,7	100,0
Toplam	237	100,0	

Yapılan işin vicdana aykırı davranışlara zorlamasına verilen cevaplar Tablo 4.25' te görülmektedir. Hiç memnun olmayanlar 15 kişiyle %6,3; memnun olmayanlar 31 kişiyle %13,1; kararsızlar 43 kişiyle %18,1 oranındadır. Memnun olmayanlar ve kararsızların oranı toplamda %37,6 gibi azınlık bir orana tekabül etmektedir. Çoğunluğun verdiği cevaba göre kabin memurluğunda kişiyi vicdana aykırı davranışlara yönelten bir durum söz konusu değildir. Zira memnun olanlar 118 kişiyle %49,8 ve çok memnun olanlar 30 kişiyle %12,7 oranındadır.

Tablo 4.18. *Sabit bir iş olanağı sağlaması*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	13	5,5	5,5
Memnun Değilim	32	13,5	19,0
Kararsızım	36	15,2	34,2
Memnunun	111	46,8	81,0
Çok Memnunun	45	19,0	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.26’ da kabin memurluğunun çalışanlara sabit bir iş imkânı sağlamasına verilen cevaplar belirtilmiştir. Bu durumdan hiç memnun olmayanlar 13 kişiyle %5,5; memnun olmayanlar 32 kişiyle %13,5; kararsızlar ise 36 kişiyle %15,2 oranındadır. Yapmış olduğu bu meslekte kendisinin sabit bir iş imkânına kavuştuğunu düşünenlerin oranı çoğunluktadır. Memnun olanlar 111 kişiyle %46,8 ve çok memnun olanlar 45 kişiyle %19 gibi yüksek orandadır.

Tablo 4.19. *Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	13	5,5	5,5
Memnun Değilim	19	8,0	13,5
Kararsızım	33	13,9	27,4
Memnunum	124	52,3	79,7
Çok Memnunum	48	20,3	100,0
Toplam	237	100,0	

Başkalarına hizmet edebilme olarak da ifade edilebilen başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına verilen cevaplar Tablo 4.27’ de görülmektedir. Meslek gereklilikleri itibariyle doğal olarak 172 kişi ve %72,6 gibi çok yüksek oranda memnuniyet cevabı verilmiştir. Kararsız olanlar 33 kişiyle %13,9 oranında; memnuniyetsizlik cevabı verenler ise toplamda 32 kişiyle % 13,5 oranındadır.

Tablo 4.20. *Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	9	3,8	3,8
Memnun Değilim	33	13,9	17,7
Kararsızım	36	15,2	32,9
Memnunum	123	51,9	84,8
Çok Memnunum	36	15,2	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.28 incelendiğinde, kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma durumuna verilen cevapların, bir önceki soruya verilen cevaplara benzer oranda

olduğu görülmektedir. Çünkü hizmet sunumunu gerçekleştiren kabin ekipleri çalışma ortamının özellikleri itibariyle yolculara hareket tarzlarını ve hangi durumda ne yapacaklarını söylemek zorundadırlar. Bu soruya memnuniyet cevabı verenler toplamda 159 kişiyle % 67,1 gibi yüksek bir oranındadır. Kararsızların oranı 36 kişiyle %15,2; memnuniyetsizlerin oranı da toplamda 42 kişiyle % 17,7'dir.

Tablo 4.21. *Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme şansı*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	32	13,5	13,5
Memnun Değilim	27	11,4	24,9
Kararsızım	21	8,9	33,8
Memnunum	115	48,5	82,3
Çok Memnunum	42	17,7	100,0
Toplam	237	100,0	

Kendi yetenekleriyle bir şeyler yapabilme şansının olmasına kabin memurlarının verdiği cevaplar Tablo 4.29'da verilmiştir. Bu cevaplara göre hiç memnun olmayanlar 32 kişiyle %13,5 oranında; memnun olmayanlar 27 kişiyle % 11,4 oranında; kararsız olanlar 21 kişiyle % 8,9 oranında; memnun olanlar 115 kişiyle %48,5 oranında ve çok memnun olanlar 42 kişiyle % 17,7 oranındadır.

Tablo 4.22. *Kendi kararlarının uygulama serbestliği sağlaması*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	22	9,3	9,3
Memnun Değilim	38	16,0	25,3
Kararsızım	60	25,3	50,6
Memnunum	102	43,0	93,7
Çok Memnunum	15	6,3	100,0
Toplam	237	100,0	

Kendi kararlarının uygulama serbestliği sağlamasına kabin ekiplerinin verdikleri cevaplar Tablo 4.30' da görülmektedir. Bir önceki paragrafta belirtilen hususlara rağmen ankete katılanların yaklaşık yarısı soruyu memnun oldukları şeklinde

cevaplamıştır. 102 kişinin % 43 oranla memnun; 15 kişinin % 6,3 oranla çok memnun olduğu görülmektedir. Kararsızlar 60 kişiyle % 25,3; memnun olmayanlar 38 kişiyle % 16 ve hiç memnun olmayanlar 22 kişiyle % 9,3 oranındadır.

Tablo 4.23. *Kendi yeteneklerini kullanabilme şansının olması*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	16	6,8	6,8
Memnun Değilim	32	13,5	20,3
Kararsızım	54	22,8	43,0
Memnunum	116	48,9	92,0
Çok Memnunum	19	8,0	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.31' de kendi yeteneklerini kullanabilme şansının olmasına verilen cevaplar yer almaktadır. Buna göre hiç memnun olmayanlar 16 kişiyle % 6,8 oranında; memnun olmayanlar 32 kişiyle %13,5 oranında; kararsızlar 54 kişiyle %22,8 oranında; memnun olanlar 116 kişiyle %48,9 oranında ve çok memnun olanlar ise 19 kişiyle %8 oranındadır.

Tablo 4.24. *Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	28	11,8	11,8
Memnun Değilim	13	5,5	17,3
Kararsızım	25	10,5	27,8
Memnunum	123	51,9	79,7
Çok Memnunum	48	20,3	100,0
Toplam	237	100,0	

Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissine verilen cevaplar Tablo 4.32' de verilmiştir. Görüldüğü üzere kabin ekiplerinin büyük bir çoğunluğu sundukları hizmet karşılığında hissettikleri başarı hissinden memnundurlar. Çok memnun olanlar 48 kişiyle %20,3 oranında; memnun olanlar 123 kişiyle % 51,9 oranında; kararsızlar 25

kişiyile % 10,5 oranında; memnun olmayanlar 13 kişiyile % 5,5 oranında ve hiç memnun olmayanlar ise 28 kişiyile %11,8 oranındadır.

4.7.4.1. Örgütsel boyutta iş doyumunu bulguları

İş doyumunu anketindeki 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19'uncu sorulara ilişkin bulgulardır.

Amirlerinin kendilerini yönetme tarzı hakkında kabin memurlarının vermiş olduğu cevaplar Tablo 4.13' te görülmektedir.

Tablo 4.25. Amirlerin emrindeki kişileri idare tarzı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	17	7,2	7,2
Memnun Değilim	36	15,2	22,4
Kararsızım	62	26,2	48,5
Memnunum	106	44,7	93,2
Çok Memnunum	16	6,8	100,0
Toplam	237	100,0	

Buna göre hiç memnun olmayanlar 17 kişi ile %7,2; memnun olmayanlar 36 kişi ile %15,2; kararsız olanlar 62 kişi ile %26,2; memnun olanlar 106 kişi ile %44,7 ve hiç memnun olmayanlar 16 kişi ile %6,7'lik bir orana sahiptir.

Tablo 4.26. Amirin karar vermedeki yeteneği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	15	6,3	6,3
Memnun Değilim	32	13,5	19,8
Kararsızım	65	27,4	47,3
Memnunum	108	45,6	92,8
Çok Memnunum	17	7,2	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.14' te amirlerinin karar verme yeteneklerini değerlendiren kabin memurları 15 kişiyile %6,3 oranında hiç memnun değil; 32 kişiyile %13,5 oranında

memnun değil; 65 kişiyle %27,4 oranında kararsız; 108 kişiyle %45,6 oranında memnun ve 17 kişiyle %7,2 oranında çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.27. İşle ilgili kararların uygulamaya konulması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	42	17,7	17,7
Memnun Değilim	40	16,9	34,6
Kararsızım	45	19,0	53,6
Memnunum	88	37,1	90,7
Çok Memnunum	22	9,3	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.15' teki işle ilgili kararların uygulamaya konulmasına verilen cevaplara göre, hiç memnun olmayanlar 42 kişiyle %17,7; memnun olmayanlar 40 kişiyle %16,9; kararsız olanlar 45 kişiyle %19; memnun olanlar 88 kişiyle %37,1 ve çok memnun olanlar 22 kişiyle %9,3'lük bir oranı temsil etmektedir.

Tablo 4.28. Yapılan iş karşılığında alınan ücret

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	83	35,0	35,0
Memnun Değilim	75	31,6	66,7
Kararsızım	42	17,7	84,4
Memnunum	31	13,1	97,5
Çok Memnunum	6	2,5	100,0
Toplam	237	100,0	

Alınan ücretin değerlendirildiği Tablo 4.16' da da görüldüğü üzere kabin ekiplerinin çoğunluğu memnuniyetsizliklerini net bir şekilde belli etmişlerdir. Hiç memnun olmayanlar 83 kişiyle %35; memnun olmayanlar 75 kişiyle %31,6; kararsızlar 42 kişiyle %17,7; memnun olanlar 31 kişiyle %13,1 ve çok memnun olanlar sadece 6 kişiyle %2,5'lik bir oranı temsil etmektedirler.

Tablo 4.29. İş içinde terfi olanağının olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	25	10,5	10,5
Memnun Değilim	32	13,5	24,1
Kararsızım	58	24,5	48,5
Memnunum	107	45,1	93,7
Çok Memnunum	15	6,3	100,0
Toplam	237	100,0	

İş içinde terfi olanağı sağlanmasına ilişkin soruya verilen cevaplar Tablo 4.17' de verilmiştir. Terfi olanağı sağlanması konusunda hiç memnun olmayanlar 25 kişi ile %10,5; memnun olmayanlar 32 kişi ile yüzde 13,5; kararsız olanlar 58 kişi ile %24,5; memnun olanlar 107 kişi ile %45,1 ve çok memnun olanlar 15 kişiyle %6,3'lük bir orana sahiptir.

Tablo 4.30. Çalışma şartları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	34	14,3	14,3
Memnun Değilim	54	22,8	37,1
Kararsızım	71	30,0	67,1
Memnunum	70	29,5	96,6
Çok Memnunum	8	3,4	100,0
Toplam	237	100,0	

Kabin memurlarının çalışma şartlarını değerlendirerek verdikleri cevaplar Tablo 4.18' de verilmiştir. Bu cevaplara göre memnun olmayanlar ve kararsızların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bunların arasında hiç memnun olmayanlar 34 kişi ile %14,3; memnun olmayanlar 54 kişiyle %22,8'lik bir orandadır. Kararsızlar ise bu soruda en yüksek oranda cevap verenlerdir ve 71 kişiyle %30'luk bir dilimi oluşturmaktadırlar.

Tablo 4.31. Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	11	4,6	4,6
Memnun Değilim	35	14,8	19,4
Kararsızım	55	23,2	42,6
Memnunum	107	45,1	87,8
Çok Memnunum	29	12,2	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.19’ da anketi dolduran kabin memurlarının çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmalarını değerlendiren cevapları bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde kabin memurlarının çoğunlukla birbirleriyle iyi ilişkiler içinde ve uyumlu olduklarını söyleyebiliriz. Memnun olmayanların oranı 35 kişiyle %14,8; hiç memnun olmayanların oranı ise sadece 11 kişiyle %4,6’dır. Memnun olanlar 107 kişiyle %45,1 oranında; çok memnun olanlar ise 29 kişiyle % 12,2 oranındadır. Kararsızların oranı ise 55 kişiyle %23,2 oranındadır.

Tablo 4.32. Yapılan iyi bir iş karşılığında takdir edilme

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç Memnun Değilim	33	13,9	13,9
Memnun Değilim	38	16,0	30,0
Kararsızım	45	19,0	48,9
Memnunum	99	41,8	90,7
Çok Memnunum	22	9,3	100,0
Toplam	237	100,0	

Yöneticilerin yapılan iyi işleri takdir etmelerinin değerlendirildiği bu soruya kabin ekiplerinin verdiği cevapların oranı Tablo 4.20’ de görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların yarısının memnun olduğu görülmektedir. Hiç memnun olmayanların oranı 33 kişiyle %13,9; memnun olmayanların oranı 38 kişiyle %16’dır.

Karasızların oranı ise 45 kişiyle %19'dur. Bu soruya verilen cevaplar arasında en büyük oran 99 kişiyle %41,8 oranda memnunun diyenlerdir. Çok memnun olanların oranı 22 kişiyle %9,3'tür.

4.7.5. Tükenmişlik sendromuna ait bulgular

4.7.5.1. Duygusal tükenmişlik bulguları

Tükenmişlik anketindeki 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20nci sorulara ilişkin bulgulardır.

Tablo 4.33. *İşten soğuduğunu hissetme*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	61	25,7	25,7
Çok Nadir	54	22,8	48,5
Bazen	71	30,0	78,5
Çoğu Zaman	33	13,9	92,4
Her Zaman	18	7,6	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.33' de kabin memurlarının yaptıkları işten ne sıklıkla soğuduklarına dair verdikleri cevaplar yer almaktadır. Hiçbir zaman soğuduğunu hissetmeyen 61 kişi %25,7 oranında; çok nadir soğuduğunu hisseden 54 kişi %22,8 oranında; bazen hissedenler 71 kişiyle %30 oranında; çoğu zaman hisseden 33 kişiyle %13,9 ve her zaman hisseden 18 kişiyle % 7,6 oranındadır.

Tablo 4.34. *İş dönüşü ruhen yorgun hissetme*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	12	5,1	5,1
Çok Nadir	51	21,5	26,6
Bazen	86	36,3	62,9
Çoğu Zaman	62	26,2	89,0
Her Zaman	26	11,0	100,0
Toplam	237	100,0	

İş dönüşü ruhen yorgun hissedenlerin sayısı ve oranı Tablo 4.34’te gösterilmiştir. Buna göre hiçbir zaman yorgun hissetmeyenler 12 kişiyle % 5,1; çok nadir yorgun hissedenler 51 kişiyle %21,5; bazen yorgun hissedenler 86 kişiyle %36,3; çoğu zaman yorgun hissedenler 62 kişiyle %26,2 ve her zaman yorgun hissedenler 26 kişiyle %11 oranındadır.

Tablo 4.35. Sabah kalktığında işi düşünmenin yorgun hissettirmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	35	14,8	14,8
Çok Nadir	67	28,3	43,0
Bazen	81	34,2	77,2
Çoğu Zaman	40	16,9	94,1
Her Zaman	14	5,9	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.35’te ise sabah kalkıldığında yeniden işe gitme durumuyla karşılaşmanın kişide yarattığı yorgunluk hissine verilen cevaplar görülmektedir. İş bitimi ruhen yorgunluk hissetmeye oranla sabah kalkıldığında hissedilen ruhsal iş yorgunluğu oranının daha az olduğu gözle çarpılmaktadır. Hiçbir zaman yorgunluk hissetmeyenler 35 kişiyle %14,8; çok nadir hissedenler 67 kişiyle % 28,3; bazen hissedenler 81 kişiyle %34,2; çoğu zaman hissedenler 40 kişiyle %16,9 ve her zaman hissedenler 14 kişiyle % 5,9’luk bir orandadır.

Tablo 4.36. Problemlerle insanlarla uğraşmanın çok yıpratıcı olması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	29	12,2	12,2
Çok Nadir	77	32,5	44,7
Bazen	87	36,7	81,4
Çoğu Zaman	28	11,8	93,2
Her Zaman	16	6,8	100,0
Toplam	237	100,0	

Uçuşlarda problemlili insanlarla uğraşmanın yıpratıcı olduğunu düşünen kabin memurlarının oranı Tablo 4.36' da görülmektedir. Hiçbir zaman yıpratıcı değildir diyenler 29 kişiyle %12,2; çok nadir de olsa yıpratıcı olduğunu düşünenler 77 kişiyle %32,5; bazen yıpratıcı oluyor diyenler 87 kişiyle %36,7; çoğu zaman yıpratıcı diyenler 28 kişiyle % 11,8 ve her zaman yıpratıcı diyenler ise 16 kişiyle %6,8 oranındadır.

Tablo 4.37. Yapılan işten yıldığını hissetme

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	83	35,0	35,0
Çok Nadir	64	27,0	62,0
Bazen	58	24,5	86,5
Çoğu Zaman	20	8,4	94,9
Her Zaman	12	5,1	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.37' de yapılan işten yıldığını hissetmeye verilen cevaplar belirtilmiştir. Buna göre hiçbir zaman yılmayanlar 83 kişiyle %35; çok nadir yıldığını hissedenler 64 kişiyle %27; bazen yıldığını düşünenler 58 kişiyle %24,5; çoğu zaman yıldığını düşünenler 20 kişiyle %8,4 ve her zaman yılgınlık hissedenler ise sadece 12 kişiyle % 5,1 oranındadır.

Tablo 4.38. İşin çalışanı kısıtladığının hissedilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	37	15,6	15,6
Çok Nadir	46	19,4	35,0
Bazen	80	33,8	68,8
Çoğu Zaman	46	19,4	88,2
Her Zaman	28	11,8	100,0
Toplam	237	100,0	

İşin kendilerini kısıtladığını hissetmelerine kabin ekiplerinin verdikleri cevaplar Tablo 4.38’ de görülmektedir. Hiçbir zaman kısıtlamadığını söyleyenler 37 kişiyle %15,6; çok nadir de olsa kısıtladığını söyleyenler 46 kişiyle %19,4; bazen kısıtladığını söyleyenler 80 kişiyle %33,8; çoğu zaman kısıtladığını düşünenler 46 kişiyle %19,4 ve her zaman kısıtladığını belirtenler 28 kişiyle % 11,8 oranındadır. Bu sonuçlara göre kısıtlama konusunda pek sorun yaşamadığını bildirenlerin oranı (%35) ile genelde kısıtladığını söyleyenlerin oranı (%31,2) birbirine yakın değerlerdedir ve her biri toplam sayının yaklaşık üçte birini oluşturmaktadırlar. Bazın kısıtladığını düşünen orta seviyedekiler ise aynı şekilde yaklaşık üçte birlik bir kısma tekabül etmektedir.

Tablo 4.39. *İşte gücünün üstünde çalıştığını hissetme*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	16	6,8	6,8
Çok Nadir	35	14,8	21,5
Bazen	60	25,3	46,8
Çoğu Zaman	84	35,4	82,3
Her Zaman	42	17,7	100,0
Toplam	237	100,0	

İşte gücünün üstünde çalıştığını düşünenlerin oranları Tablo 4.39’ da olduğu gibidir. Gücünün üstünde çalışmadığını düşünenler sadece 16 kişiyle %6,8’lik küçük bir grubu oluşturmaktadır. Çok nadir de olsa gücünün üstünde çalıştığını düşünenler 35 kişiyle %14,8’lik bir orana sahiptir. Bazın gücünün üstünde bir işte çalıştığını 60 kişi işaretlemiş ve bu sayı %25,3 oranındadır. Çoğu zaman gücünün üstünde çalıştığını düşünenler 84 kişiyle % 35,4 gibi yüksek bir orandadır. Her zaman gücünün üstünde çalıştığını iddia edenler ise 42 kişiyle %17,7’lik bir orana sahiptir.

Tablo 4.40. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmanın çok fazla stres yaratması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	64	27,0	27,0
Çok Nadir	85	35,9	62,9
Bazen	54	22,8	85,7
Çoğu Zaman	20	8,4	94,1
Her Zaman	14	5,9	100,0
Toplam	237	100,0	

Doğrudan doğruya insanlarla çalışmanın çok fazla stres yaratmasına verilen cevaplar Tablo 4.40' da gösterilmiştir. Buna göre hiçbir zaman stres yaşamayanlar 64 kişiyle %27; çok nadir stres yaşayanlar 85 kişiyle %35,9; bazen stres yaşayanlar 54 kişiyle %22,8; çoğu zaman stres altında olduğunu düşünenler 20 kişiyle %8,4 ve her zaman stresli olduğunu düşünenler ise sadece 14 kişiyle %5,9 oranındadır.

Tablo 4.41. Kendini çok çaresiz hissetme

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	120	50,6	50,6
Çok Nadir	49	20,7	71,3
Bazen	48	20,3	91,6
Çoğu Zaman	12	5,1	96,6
Her Zaman	8	3,4	100,0
Toplam	237	100,0	

Kendini çok çaresiz hissetme sorusuna verilen cevaplar Tablo 4.41' de görülmektedir. Bu soruya verilen cevaplar büyük oranda olumludur. Hiçbir zaman çaresizlik hissetmeyenler 120 kişiyle %50,6 oranında oldukça yüksektir. Çok nadir çaresizlik hissedenler 49 kişiyle %20,7 oranında; bazen hissedenler 48 kişiyle %20,3

oranında; çoğu zaman hissedenler 12 kişiyle %5,1 oranında ve her zaman çaresiz olduğunu düşünenler ise sadece 8 kişiyle %3,4 oranındadır.

4.7.5.2. Duyarsızlaşma bulguları

Tükenmişlik anketindeki 5, 10, 11, 15 ve 22nci sorulara ilişkin bulgulardır.

Tablo 4.42. İnsanlara farklı bir varlıkmiş gibi davranma

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	78	32,9	32,9
Çok Nadir	46	19,4	52,3
Bazen	65	27,4	79,7
Çoğu Zaman	29	12,2	92,0
Her Zaman	19	8,0	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.42' de işyerindeki insanları farklı bir varlık gibi algılayıp ona göre davranmaları sorusuna verilen cevaplar yer almaktadır. Hiçbir zaman bu şekilde davranmayanlar 78 kişiyle %32,9; çok nadir davrananlar 46 kişiyle %19,4; bazen davrananlar 65 kişiyle %27,4; çoğu zaman davrananlar 29 kişiyle %12,2 ve her zaman insanları farklı görerek ona göre davrananlar ise 19 kişiyle %8 oranındadırlar.

Tablo 4.43. İşte insanlara karşı sertleştiğini hissetme

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	84	35,4	35,4
Çok Nadir	68	28,7	64,1
Bazen	45	19,0	83,1
Çoğu Zaman	24	10,1	93,2
Her Zaman	16	6,8	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.43' te işte insanlara karşı sertleştiğini hissetmeye verilen cevaplar yer almaktadır. Bu soru bir önceki soruya benzer nitelikte olduğundan verilen cevaplar da birbirine yakındır. Hiçbir zaman sertleşmediğini düşünenler 84 kişiyle %35,4; çok nadir sertleştiğini düşünenler 68 kişiyle %28,7; bazen sertleştiğini söyleyenler 45 kişiyle %19; çoğu zaman sertleştiğini hissedenler 24 kişiyle %10,1 ve her zaman sertleştiğini hissedenler ise 16 kişiyle %6,8 oranındadır.

Tablo 4.44. *Bu işin kişiyi giderek katılaştırması*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	87	36,7	36,7
Çok Nadir	62	26,2	62,9
Bazen	42	17,7	80,6
Çoğu Zaman	30	12,7	93,2
Her Zaman	16	6,8	100,0
Toplam	237	100,0	

Yaptıkları işin kendilerini giderek katılaştırmasına kabin memurlarının verdikleri cevaplar Tablo 4.44' de görülmektedir ve son iki soruya verilen cevapların oranlarına benzerlik göstermektedir. Zira bu sorular anlamca birbirine çok yakın sorulardır. Tabloya göre, hiçbir zaman katılaşmadığını işaretleyenler 87 kişiyle %36,7; çok nadir katılaştiğini hissedenler 62 kişiyle %26,2; bazen katılaştıranlar 42 kişiyle %17,7; çoğu zaman katılaştiğini hissedenler 30 kişiyle %12,7 ve artık her zaman katılaştıranlar 16 kişiyle %6,8 oranındadır.

Tablo 4.45. *İş gereği karşılaşılan insanların umursanmaması*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	101	42,6	42,6
Çok Nadir	54	22,8	65,4
Bazen	45	19,0	84,4
Çoğu Zaman	27	11,4	95,8
Her Zaman	10	4,2	100,0
Toplam	237	100,0	

İşte insanların umursanmaması sorusuna verilen cevapların, aynı şekilde son birkaç soruya verilen cevaplarla hemen hemen aynı oranlara yakın olduğu Tablo 4.45’te görülmektedir. İnsanları umursamazlık yapmayanlar 101 kişiyle %42,6; çok nadir umursamayanlar 54 kişiyle %22,8; bazen umursamayanlar 45 kişiyle %19; çoğu zaman umursamayanlar 27 kişiyle %11,4 ve artık hiç umursamayanlar ise 10 kişiyle %4,2 oranındadır.

Tablo 4.46. *İnsanların bazı problemlerini kendisi yaratmış gibi hissetmesi*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	89	37,6	37,6
Çok Nadir	48	20,3	57,8
Bazen	53	22,4	80,2
Çoğu Zaman	31	13,1	93,2
Her Zaman	16	6,8	100,0
Toplam	237	100,0	

Kabin memurları işte karşılaştıkları insanların, problemlerini sanki kendileri yaratmış gibi davrandıklarını hissetmelerine yönelik soruya verdikleri cevapta çoğunlukla kendilerinin böyle bir duygu içine girmedikleri yönünde cevap vermişlerdir. Tablo 4.46’da verilen değerlere göre hiçbir zaman böyle bir duygu hissetmeyenler 89 kişiyle %37,6; çok nadir hissedenler ise 48 kişiyle %20,3 oranındadır. Bazen hissedenler 53 kişiyle %22,4; çoğu zaman hissedenler 31 kişiyle %13,1 ve her zaman böyle hissedenler ise 16 kişiyle %6,8 oranındadır. Oranlara bakıldığında yine yaklaşık % 20’lik bir kesimin bu konuda sıkıntılı duygular içinde olduğu görülmektedir.

4.7.5.3. Kişisel başarısızlık hissi bulguları

Tükenmişlik anketindeki 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21nci sorulara ilişkin bulgulardır.

Tablo 4.47. İnsanların ne hissettiğini anlama

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	7	3,0	3,0
Çok Nadir	16	6,8	9,7
Bazen	32	13,5	23,2
Çoğu Zaman	136	57,4	80,6
Her Zaman	46	19,4	100,0
Toplam	237	100,0	

İşte karşılaşılan insanların ne hissettiklerini anlamaya yönelik soruya verilen cevaplar Tablo 4.47' de görülmektedir. Tablo incelendiğinde çoğunluğun olumlu yönde cevap verdiği anlaşılmaktadır. Her zaman anlayanlar 46 kişiyle %19,4; çoğu zaman anlayanlar 136 kişiyle %57,4'lük oranda çoğunluğu oluşturmaktadır. Bazen anlayabilenler 32 kişiyle %13,5; çok nadir anlayanlar 16 kişiyle %6,8 ve hiç anlamayanlar sadece 7 kişiyle %3 oranındadır.

Tablo 4.48. İnsanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulma

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	4	1,7	1,7
Çok Nadir	20	8,4	10,1
Bazen	30	12,7	22,8
Çoğu Zaman	122	51,5	74,3
Her Zaman	61	25,7	100,0
Toplam	237	100,0	

Kabin memurlarından beklenen kendilerini tercih eden yolcuların istek, ihtiyaç ve sorunlarını çözmeye yönelik en uygun hizmeti sunmaktır. Tablo 4.48' de sorunlara en uygun çözüm yollarını bulabilmeye yönelik soruya verilen cevaplar bulunmaktadır. Buna göre her zaman bulanlar 61 kişiyle %25,7; çoğu zaman bulanlar 122 kişiyle %51,5; bazen bulanlar 30 kişiyle %12,7; çok nadir bulabilenler 20 kişiyle %8,4 ve hiç bulamayanlar ise sadece 4 kişiyle %1,7 oranındadır. Bu tablodan da anlaşılmaktadır ki, kabin memurları büyük çoğunlukla yaptıkları işte başarılı olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.49. *Yapılan iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunma*

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	9	3,8	3,8
Çok Nadir	30	12,7	16,5
Bazen	49	20,7	37,1
Çoğu Zaman	110	46,4	83,5
Her Zaman	39	16,5	100,0
Toplam	237	100,0	

Havayolu taşımacılığı özelliği itibariyle insanların en önemli ihtiyaçlarından biri olan hızlı ulaşımı sağlamaktadır. Böylelikle insanların yaşamına katkıda bulunan bir iş sektörüdür. Yapılan bu iş bir ekip işi olduğuna göre ve de en önemli katkılardan birini yolculara hizmet ederek kabin memurları yaptığının göre bu soruya verilen cevapların da büyük çoğunlukla olumlu olması beklenir. Tablo 4.49' a bakıldığında bu soruya verilen cevapların beklendiği şekilde olduğu görülmektedir. Her zaman katkıda bulunduğunu düşünenler 39 kişiyle %36,5; çoğu zaman katkıda bulunanlar 110 kişiyle %46,4; bazen katkıda bulunduğunu düşünenler 49 kişiyle %20,7 oranındadır. Çok nadir katkıda bulunduğunu düşünen 30 kişi %12,7 ve hiç katkıda bulunmadığını düşünen sadece 9 kişi ise %3,8'lik bir orana sahiptir.

Tablo 4.50. Çok şeyler yapabilecek güçte olma

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	18	7,6	7,6
Çok Nadir	16	6,8	14,3
Bazen	37	15,6	30,0
Çoğu Zaman	98	41,4	71,3
Her Zaman	68	28,7	100,0
Toplam	237	100,0	

Çok şeyler yapabilecek gücü kendinde hissetmeye verilen cevaplar Tablo 4.50' de verilmiştir. Buna göre her zaman güçlü hissedenler 68 kişiyle %28,7; çoğu zaman güçlü hissedenler 98 kişiyle %41,4; bazen hissedenler 37 kişiyle %15,6 oranındadır. Çok nadir bu gücü hissedenler 16 kişiyle %6,8 ve hiç hissetmeyenler ise 18 kişiyle %7,6 oranındadır. Çok şeyler yapabilecek düzeyde hissetmelerinin sebebi anketi cevaplayan kabin memurlarının çoğunun genç yaşlarda ve enerjik olmaları, ayrıca kendilerini bekleyen uzun bir geleceğin ümidi olarak düşünülebilir.

Tablo 4.51. İşteki insanlarla rahat bir hava yaratılması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	10	4,2	4,2
Çok Nadir	28	11,8	16,0
Bazen	43	18,1	34,2
Çoğu Zaman	119	50,2	84,4
Her Zaman	37	15,6	100,0
Toplam	237	100,0	

Tablo 4.51' de insanlarla rahat bir hava yaratabilme özelliklerine yönelik sorulan soruya verilen cevaplar görülmektedir. Her zaman rahat bir hava yaratanlar 37 kişiyle %15,6; çoğu zaman yaratanlar 119 kişiyle %50,2; bazen yaratanlar ise 43 kişiyle %18,1 oranındadır. Çok nadir şeklinde cevap verenler 28 kişiyle %11,8 ve hiç rahat bir hava yaratamam diyenler ise 10 kişiyle %4,2 oranındadır.

Tablo 4.52. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra canlanmış hissetme

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	9	3,8	3,8
Çok Nadir	26	11,0	14,8
Bazen	57	24,1	38,8
Çoğu Zaman	104	43,9	82,7
Her Zaman	41	17,3	100,0
Toplam	237	100,0	

Ankete katılan kabin memurlarının insanlarla diyalog kurduklarında kendilerini canlanmış hissetmelerine yönelik verdikleri cevaplar Tablo 4.52' de gösterilmiştir. Buna göre her zaman canlanmış hissedenler 41 kişiyle %17,3; çoğu zaman canlanmış hissedenler 104 kişiyle %43,9; bazen hissedenler ise 57 kişiyle %24,1 oranındadır. Çok nadir canlanmış hissedenler 26 kişiyle %11 ve hiç böyle hissetmeyenler ise 9 kişiyle %3,8 oranındadır.

Tablo 4.53. İşte kayda değer birçok başarı elde edilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	21	8,9	8,9
Çok Nadir	36	15,2	24,1
Bazen	55	23,2	47,3
Çoğu Zaman	91	38,4	85,7
Her Zaman	34	14,3	100,0
Toplam	237	100,0	

İşte kayda değer birçok başarı elde edilmesini değerlendiren kabin memurlarının verdiği cevaplar Tablo 4.53' de verilmiştir. Buna göre her zaman kayda değer başarı elde ettiğini düşünenler 34 kişiyle %14,3; çoğu zaman böyle düşünenler 91 kişiyle %38,4; bazen diyenler 55 kişiyle %23,2 oranındadır. Çok nadir kayda değer başarı elde ettiğini düşünenler 36 kişiyle %15,2 ve hiç kayda değer başarısı olmadığını düşünenler ise 21 kişiyle %8,9 oranındadır. Yaklaşık dörtte bire yakın bir kesim başarı hissi yönünden olumsuz düşüncelere sahiptir.

Tablo 4.54. İşteki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşma

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiçbir Zaman	10	4,2	4,2
Çok Nadir	24	10,1	14,3
Bazen	49	20,7	35,0
Çoğu Zaman	102	43,0	78,1
Her Zaman	52	21,9	100,0
Toplam	237	100,0	

Duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşabilmeye verilen cevaplar Tablo 4.54' de görülmektedir. Her zaman serinkanlılıkla yaklaşabilenler 52 kişiyle %21,9; çoğu zaman serinkanlı olanlar 102 kişiyle %43; bazen bunu başarabilenler 49 kişiyle %20,7 oranındadır. Çok nadir serinkanlı olmayı başarabilenler 24 kişiyle %10,1 ve hiç serinkanlı yaklaşamayanlar ise 10 kişiyle %4,2 oranındadırlar.

4.7.6. İş doyumu ve tükenmişlik ilişkisine dair bulgular

Tablo 4.55. İş doyumu ve tükenmişlik ilişkisi

		iD	TK
İş Doyumu (iD)	Spearman Correlation	1	-,162(*)
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	237	237
Tükenmişlik (TK)	Spearman Correlation	-,162(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	237	237

* İlişki 0.05 seviyesinde anlamlı (Correlation is significant at the 0.05 level)

Tablo 4.55' deki bulgular incelendiğinde toplam iş doyumu ile toplam tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tükenmişlik ve iş doyumu alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişki durumu Tablo 4.56' da gösterilmiştir. Bu tabloya göre alt boyutların tümünün birbirleriyle 0.01 seviyesinde anlamlı ilişki içerisinde oldukları görülmektedir.

Tablo 4.56. Tükenmişlik ve iş doyumu alt boyutlarının birbirleriyle ilişkisi

		Örgütsel ID	Bireysel ID	Duygusal TK	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
Örgütsel İş Doyumu	Spearman Correlation	1,000	,746(**)	-,393(**)	-,317(**)	,344(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	237	237	237	237	237
Bireysel İş Doyumu	Spearman Correlation	,746(**)	1,000	-,469(**)	-,460(**)	,504(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	237	237	237	237	237
Duygusal Tükenmişlik	Spearman Correlation	-,393(**)	-,469(**)	1,000	,700(**)	-,321(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	237	237	237	237	237
Duyarsızlaşma	Spearman Correlation	-,317(**)	-,460(**)	,700(**)	1,000	-,382(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	237	237	237	237	237
Kişisel Başarı Hissi	Spearman Correlation	,344(**)	,504(**)	-,321(**)	-,382(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	237	237	237	237	237

** İlişki 0.01 seviyesinde anlamlı (Correlation is significant at the 0.01 level)

Tablo 4.56'daki bulgulara göre "bireysel iş doyumu" ve "örgütsel iş doyumu" alt boyutlarının birbirleri ile ve tükenmişliğin alt boyutlarından "kişisel başarı hissi" alt boyutuyla pozitif yönlü; "duygusal tükenme" ve "duyarsızlaşma" alt boyutları ile negatif yönlü bir ilişki görülmektedir.

Tükenmişlik anketinin "duygusal tükenmişlik" ve "duyarsızlaşma" alt boyutlarının birbirleriyle arasında pozitif yönlü, iş doyumunun alt boyutlarıyla ise negatif yönlü bir ilişki görülmektedir. Tükenmişliğin alt boyutlarından "kişisel başarı hissi" alt boyutu ile "duygusal tükenmişlik" ve "duyarsızlaşma" alt boyutlarının birbirleriyle arasında negatif yönlü, iş doyumu alt boyutlarıyla pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Demografik faktörler ile iş doyumu ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Müşterilerin kalite beklentilerinin daha da arttığı ve rekabet gücünün korunabilmesi için sunulan hizmette olumlu yönde farklılık yaratmanın adeta bir zorunluluk haline geldiği hava taşımacılığı sektöründe özellikle hizmet sunumu yapan insan kaynaklarının önemi her geçen gün artmaktadır. Havayolu şirketlerinin başroldeki müşteri temsilcilerinin, diğer bir ifadeyle şirketin sahadaki yüzü olan kabin memurlarının işletme biliminde araştırmalara yeterince konu olmamış olması yaşadıkları sorunların çözümüne yönelik adımları da arka planda bırakmaktadır. Oysaki, hizmet sunumu kalitesinde insan ilişkilerinin son derece önemli olduğu kabin memurluğu, ancak ve ancak çalışanlarına yüksek iş doyumu ve yeterli motivasyon sağlandığı ölçüde şirkete verimli ve kârlı sonuçlar getiren bir meslektir. Ancak, havacılık sektöründe çalışan kabin memurlarının günümüzde karşı karşıya kaldıkları sorunların çözüme kavuşturulabilmesi için atılacak adımların başında bu sorunların bilimsel olarak ortaya konması ve tartışılması gerekmektedir. Kabin memurlarına bu çalışmada uygulanan iş doyumu ve tükenmişlik anketlerinin değerlendirilmesiyle ulaşılan sonuçlar aşağıda alt boyutlarıyla birlikte açıklanmıştır.

* *Bireysel boyutta iş doyumuna dair sonuçlar:*

Bireysel iş doyumuyla ilgili olarak işin meşguliyet derecesi, çalışma ortamının uygunluğu ve ara sıra değişik işler yapabilme sorularına kabin ekiplerinin verdiği cevapların birbirine çok yakın olduğu görülmüştür.

Aynı işlerin tekrarlandığı yoğun çalışma ortamındaki kişiler belli bir süre sonra bıkkınlıkla birlikte hem fiziki hem de ruhsal yorgunluk yaşayabilirler. Bu durum, ilerleyen zamanlarda iş doyumсуuzluğu ve tükenmişliğe yol açabilmektedir. Kabin memurluğu işinde hep aynı işler tekrarlanıyor olmasına rağmen, her gün farklı kültürden farklı yolcularla karşılaşılması, farklı noktalara uçuş yapılması, çoğu görevde ekibi oluşturan kabin memurlarının farklı olması ve en önemlisi de bir iş başarmanın tatmini ve gururu işteki tekdüzeliğin etkisini azaltan faktörlerdir. Kabin ekiplerinin çoğunluğunun yukarıda belirtilen bireysel iş doyumу sorularına olumlu cevap

vermesinin en önemli sebebinin bu faktörler olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla algılanan bireysel iş doyum düzeyi olumlu yönde desteklenmektedir.

Son yıllarda havacılık sektöründeki hızlı ivmelenmenin şirketlerin kabin memuruna olan ihtiyacını artırmasına paralel olarak meslek arayışındaki insanların bu mesleğe olan ilgisini de aynı derecede artırmıştır. Toplumdaki saygınlığının yanında birçok turistik merkeze yapılan uçuşların çekiciliği de bu mesleği özellikle gençler arasında popüler hale getirmektedir. Toplumda saygın bir kişi olma açısından mesleklerini değerlendiren kabin memurlarının çoğunlukla olumlu cevap vermiş olmaları yaptıkları işi benimsediklerini ve önemini kavradıklarını göstermektedir.

Ulusal sivil havacılık sektörünün özellikle 2002 yılında iç hatlarda serbestleşmeye gidilmesinin etkisiyle son 13 yıldır sürekli büyümesi ve büyümeye devam etmesi, kalifiye personel ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Sadece kokpit ekibinde değil kabin ekibinde de eksiklik yaşanmaması için şirketlerin adeta birbirleriyle yarıştığı bir dönemde işsiz kalma riski de azalmıştır. Görevini iyi yapmaya devam eden bir kabin memurunun şirket bünyesinde kalmaya devam etmesi kuvvetle muhtemeldir. Bundan dolayı ankete cevap veren kabin memurlarının bu konuda çok fazla endişeli olmadıkları değerlendirilebilir.

Kabin memurları yolculara hizmet sunumu yaparak ve onların ihtiyaçlarını gidermeye çalışarak yardımcı olmaya çalışmaktadır. Bu özelliği itibariyle, iş doyumunu anketinde yer alan “başkalarına yardımcı olma olanağı sağlaması” yönünden işlerini değerlendirmesi istenen kabin memurları arasından soruya olumsuz veya kararsız cevabı verenlerin mesleklerinde iş doyumsuzluğu yaşadıkları düşünülebilir. Bu olumsuz düşüncenin en başta gelen sebebinin yorucu ve stresli hizmet sunumundan dolayı zihinsel yorgunluğa maruz kalmaları olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü gerek yapılan mesleğin ana unsurunun başkalarına, yani yolculara hizmet etmek olması, gerekse sorulan sorunun açık, anlaşılır ve net olması bu ihtimali kuvvetlendirmektedir.

Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma durumuna verilen cevapların, bir önceki soruya verilen cevaplara benzer oranda olduğu görülmektedir. Çünkü hizmet sunumunu gerçekleştiren kabin ekipleri çalışma ortamının özellikleri itibariyle yolculara hareket tarzlarını ve hangi durumda ne yapacaklarını söylemek

zorundadırlar. Bu soruya memnuniyetsiz veya kararsız cevabının verilmesinde kabin memurlarının hizmet sunumu süresince karşılaştıkları sorunlu ve kavgacı yolcuları düşünmeleri etkili olmuş olabilir. Kabin memurluğu mesleğinde çalışanları en çok yıpratıcı ve yoran unsurların başında sorunlu, uyumsuz ve kavgacı yolcuların saldırgan davranışları ile imkânsız ve mantıksız istekleri gelmektedir. Bu tip yolculara seyahat süresince davranış tarzları söylendiğinde yukarıda belirtilen şekilde olumsuz tepkiler alınabilmektedir. Bu olumsuz durumlar kabin ekiplerinin çok sık rastladığı ve üstesinden gelmek için büyük çaba sarf etmek zorunda kaldıkları durumlardır. Çok iyi bilinen bu durumlar karşısında kabin memurlarının kendilerini çaresiz ve yalnız hissetmeleri mesleki yıpranmaya yol açmaktadır.

Kabin memurlarının sahip olduğu otonomi oldukça kısıtlıdır. Zira hizmet sunumuyla ilgili havayolu şirketinin belirlemiş olduğu standartlar ve politikalar vardır. Bu standartların dışına çıkmak çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Ani gelişen durumlar karşısında inisiyatif kullanma şansları pek yoktur. Şirket standart ve politikalarına uyma zorunluluğu yanında uçak içerisinde sorumlu kaptanın onayını almak zorundadırlar. Çünkü uçuş operasyonunun emniyetli ve sorunsuz şekilde sürdürülmesi sorumluluğu kaptana aittir. Dolayısıyla, kabin ekiplerinin kendi kararlarını alarak rahatlıkla uygulama serbestliği bulamamaları ve kendi özel yeteneklerini yaptıkları işte istedikleri gibi kullanamamaları bireysel iş doyumunu nispeten olumsuz etkileyen hususlardır. Ankette bunlarla ilgili sorulara verilen cevapların benzerlik gösterdiği ve kabin ekiplerinin neredeyse yarısının bu konuda memnun olmadığı veya kararsız olduğu görülmüştür.

Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissine verilen cevaplara göre kabin ekiplerinin büyük bir çoğunluğu sundukları hizmet karşılığında hissettikleri başarı hissinden memnundurlar. Her ne kadar başarı hissinden memnun olanlar çoğunlukta olsa da kararsızlar ve memnun olmayanların toplamının %27,8 gibi neredeyse toplam kişi sayısının üçte birine yaklaşması düşündürücüdür.

Tablo 4.3.'deki iş doyum düzeyi puanlama tablosundaki değerler ölçüt alındığında verilen cevapların puanlarının ortalamaları hesaplanarak elde edilen

sonuca göre kabin memurlarının 3,38'lik puanla orta düzeyin çok az üzerinde “yüksek seviyede” bireysel iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir.

Ankete verilen cevaplar değerlendirildiğinde kabin ekiplerinin bireysel boyutta iş doyumlarını olumlu yönde etkileyen başlıca faktörlerin şunlar olduğu sonucuna varılmıştır:

- İşteki tekdüzelikten az etkilenmeleri
- Mesleklerinin toplumdaki saygınlığının ve değerinin bilincinde olmaları
- Sivil hava ulaştırma sektörünün hızlı ve sürekli gelişimiyle birlikte personel ihtiyacının artmasına bağlı olarak işsiz kalma endişesinin azalması

- Yapılan işin başkalarına yardımcı olma özelliği nedeniyle verdiği duygusal haz

İş doyumunu seviyesinin genel olarak yüksek çıkmasının yanında, otonominin kısıtlı olması ve yaklaşık üçte bir oranındaki kabin memurunun kişisel başarı hissinden açık ve net bir şekilde memnuniyetlerini ifade edememeleri kurumsal olarak üzerinde düşünülmesi gereken bir durum olarak nitelendirilmektedir.

* *Örgütsel boyutta iş doyumuna dair sonuçlar:*

Kabin amirlerinin yönetim tarzının değerlendirilmesi konusunda memnun olanların sayısının memnun olmayanlara göre daha fazla olmasına karşın, kararsızların bazı yönetim hatalarını olumsuz algılayabilecekleri düşünüldüğünde neredeyse yarı yarıya bir oranda memnuniyetsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla Ekip Kaynak Yönetiminde (Crew Resources Management, CRM) kaptanın (liderin) ve kabin amirinin yönetim tarzının iş doyumuna etki eden bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Kabin amirlerinin bu tabloyu doğru okuyarak sonuçlardan doğru çıkarımlarda bulunması halinde kabin memurlarının çoğunluğunun yönetim hakkındaki düşünceleri olumlu yönde etkilenecektir.

Amirlerinin karar vermedeki yeteneğine kabin memurlarının verdiği cevapların, “amirlerin yönetim tarzlarına” verdikleri cevaplara oldukça yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Her iki sorunun da yönetsel becerilerle ilgili olması, verilen cevapların birbirine çok yakın çıkmasının sebebi olabilir.

Yönetimsel tarz ve karar verme yeteneklerine verilen cevaplardan farklı olarak verilen kararların uygulamaya konmasında kabin memurlarının değerlendirmeleri biraz daha olumsuz görülmektedir. Memnun olmayanların oranı (%34,6) ile memnun olanların oranı (%46,4) arasındaki fark daha önceki sonuçlara göre bu soruda memnun olmama yönünde azalmıştır. Bu sonuç yönetimsel bir hatayı ortaya koyması yönünden anlamlı olarak değerlendirilmektedir.

Kabin memurlarının sektörde en fazla yakındığı ve yakınmakta da haklı oldukları problem, yaptıkları stresli, riskli, yorucu ve bir o kadar da önemli iş karşılığında aldıkları ücretlerdir. %66,7 oranında olan memnun olmayanlara kararsızların oranı da eklenince % 84,4'lük büyük bir çoğunluk aldıkları ücretler konusunda olumlu bir düşünceye sahip değildir. Hava taşımacılığını profesyonel ölçütlere uygun olarak yapan her şirket yöneticisi yapılan işin sıradan bir hizmet sunumu olmadığını bilmesi gerekir. Mutsuz bir kabin memurunun kalitesiz hizmet sunması şirket imajını ve müşteri sadakatini son derece olumsuz etkileyen bir faktördür. Günümüz tüketim dünyasında ve hayat şartlarında, alınan ücretin çalışanlar açısından ne derecede etkisinin olduğu çok rahatlıkla tahmin edilebilir. Ayrıca, yoğun rekabetin hüküm sürdüğü hava ulaştırma sektöründe sürdürülebilirlik için müşteri sadakati kadar personel sadakati de vazgeçilmez bir unsurdur. Tecrübeli ve işini iyi yapan insan gücünün yerini yine aynı nitelikte insan doldurabilir. Bu noktalardan hareketle aynı uçak içinde farklı statüde görev yapan personel ücretleri arasında aşırı derecede farklar olmaması örgütsel adalet anlayışı ve insan psikolojisinin olumsuz yönde etkilenmemesi açısından önem arz etmektedir. Kokpit ekibi ile kabin ekibi arasında ücretlendirme kıstaslarının daha dengeli olmasının verimlilik, şirket imajı, hizmet kalitesi, örgüt içi iletişim, iş doyumu ve karlılık açısından pozitif kazançlar sağlayacağı yadsınamaz bir gerçektir.

Çalışma yaşamının en önemli unsurlarından birisi olan ve yapılan işin algılanmasında önemli etkisi bulunan ücretlendirmenin adaletsiz ve ihtiyaçları karşılamayan bir şekilde uygulanması çalışanların iş davranış ve performanslarını olumsuz etkilemekte; ruhsal ve fiziksel sağlık sorunları, işten ayrılmalar, yaşam doyumsuzluğu ve örgütsel bağlılığın azalması gibi istenmeyen durumlara yol açabilmektedir. Aynı zamanda sosyal statü göstergesi olarak da değerlendirilebilen ve

önemli bir motivasyon aracı olan ücretin yeterli olarak algılanması Herzberg'in iş doyumu kuramına göre iş doyumu sağlamamakla birlikte yetersiz olması durumunda ise iş doyumsuzluğuna yol açan çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

En basit anlatımla, harcanan emeğin karşılığı olarak ifade edilebilen ücret, artık günümüzde sosyal bir nitelik de kazanmıştır. Klasik yönetim anlayışının hâkim olduğu yıllarda yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına bakış açısı ile günümüzde temel ve sosyal yaşam ihtiyaçlarının değişime uğramasına bağlı olarak çalışanların taleplerine olan yaklaşım da değişmiştir. Sosyal açıdan insana yaraşır bir yaşam düzeyi sağlanması şirketlerin fark yaratan en önemli politikalarından biri haline gelmiştir. Türkiye'deki bazı sendikal kurumların yaptıkları bilimsel araştırma verilerine göre belirlenen yoksulluk sınırı 2016 yılı Şubat ayı itibariyle dört kişilik bir aile için yaklaşık 4500 Lira, bekâr bir çalışan için ise yaklaşık 1700 Lira olarak belirlenmiştir. Sivil havayolu şirketlerinde uçuş operasyonunda fiili olarak görev alan personel arasında ücretlendirme farklarının çok yüksek olması çalışanların adalet duygusunu ve örgütsel aidiyet duygusunu zedeleyen bir unsur durumundadır. Uçuş ekibi içerisinde kokpit ekibi ile kabin ekibi arasındaki devasa maaş uçurumu, şirket çıkarları ve karlılık açısından kabin ekibine verilen değer kokpit ekibine oranla çok çok daha düşük olduğunun bir göstergesi olarak algılanabilmekte ve huzursuzluk yaratabilmektedir. Bu değerlere göre ankete katılan kabin memurlarının aylık kazançlarının tatmin edici düzeylerin altında veya yakınlarında olduğu görülmektedir.

Çalışanlar iş hayatlarının başlangıcından itibaren anlık temel yaşamsal gereksinimlerini karşılamanın yanında geleceklerini garanti altına alma ve şekillendirme amacıyla bir kariyer planı yapma ihtiyacı da hissederler. Bu kariyer planı içerisinde zaman içerisinde nelerle karşılaşabileceklerini, hedeflerine ulaşabilmek için neler yapmaları gerektiğini bilmek isterler. Amaçlarına giden yolda sosyal ve ekonomik yönden daha iyi duruma gelmelerini sağlayacak bir terfi sisteminin olması çalışanların motivasyon ve verimliliklerini artırmada etkili olduğu kadar örgütsel bağlılığı da olumlu yönde destekleyen bir unsurdur. Adaletli ve teşvik edici terfi uygulamalarının iş dünyasında sektör fark etmeksizin uygulanması gereken önemli bir insan kaynakları yönetimi politikasıdır.

Ankete katılan kabin memurlarının yaklaşık yarısının terfi imkânlarından memnun olduğu görülmektedir. Şirket içinde çalışan kabin memurlarının önemli bir bölümünün (%35,4) 1 yıldan daha az süredir çalışıyor olması terfi olanaklarını düşünmek ve değerlendirmek için yetersiz bir süre olarak görülebilir. Kararsızların ve memnun olmayanların oranının ise azımsanamayacak kadar (%48,5) fazla olması şirketteki terfi sisteminin geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu gösteren bir sonuçtur.

Çalışma şartları, çalışanların iş değiştirme tercihini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Alınan ücretten sonra insanların iş seçerken en çok sorguladıkları durumlardan birisi de çalışma şartları olmaktadır. Ankette çalışma şartları ile ilgili soruya verilen olumsuz cevapların yanında çalışma şartlarından memnun olan hatta çok memnun olanlar da bulunmaktadır. Ancak memnun olanlar, özellikle çok memnun olanların oranı düşüktür. Memnun olanlar 70 kişi ile % 29,5 ve çok memnun olanlar ise sadece 8 kişi ile %3,4'ü temsil etmektedir. Bu durum, çalışma şartlarının yönetim tarafından kabin memurları ile birlikte irdelenmesine ve yapılabilecek iyileştirmelerin uygulamaya konulmasına ihtiyaç olduğu sonucunu getirmektedir. Kabin memurluğu işine yeni başlamış kişileri en çok etkileyecek olan husus çalışma şartları olacağından kararsızların fikirlerini olumlu yöne çevirebilmek adına çalışanlarla görüşmeler yapıp iyileştirici adımlar atılmalıdır.

Çalışma arkadaşlarının birbiriyle uyumu ve iletişim kalitesi şüphesiz iş yerindeki huzuru, iş performansını ve yapılan işten duyulan memnuniyeti etkileyen bir unsurdur. Uçuş ekibi sadece kokpitte bulunan, uçağın sevk ve idaresini yapan pilotlardan ibaret değildir. Kokpit bölümünün gerisinde kalan ve uçağın çok büyük bir bölümünü oluşturan yolcu kabininin emniyeti, kontrol ve denetimi, yüzlerce yolcunun ihtiyaçlarının giderilmesi, acil durumlarda yolcuların yönlendirilmesi ve gerekirse tahliyesi gibi çok önemli görevler kabin memurlarının sorumlulukları arasındadır. Tüm bu faaliyetlerin sorunsuz ve emniyetli bir şekilde yürütülmesi ekip halinde çalışan kabin memurlarının anlaşmalarına ve etkili bir iletişim kurabilmelerine bağlıdır.

Tüm çalışanlar gibi kabin memurları da işlerinde gösterdikleri üstün performans, kaliteli ve güler yüzlü hizmet ve emeklerinin karşılığında yöneticilerinden kendilerini takdir etmelerini isterler. Yapılan işte maddi tatmin kadar manevi tatmin de son derece

önemlidir. Birçok iş alanında maddi olarak doyum sağlamış, ancak işine ve ya çalıştığı işletmeye duygusal açıdan bağlılık hissetmeyen, dolayısıyla da manevi tatmin yaşayamayan kişiler kolaylıkla işten ayrılabilir. Bu nedenle, diğer işletmelerde olduğu gibi havayolu şirketlerinde de ödül-ceza mekanizmasının adil bir şekilde uygulanması son derece önemlidir. Ankete katılan kabin memurlarının yaklaşık yarısı (%51,1) işlerinde gösterdikleri iyi performansın yöneticiler tarafından tespit edilerek takdir edilmesinden memnun oldukları görülmesine rağmen diğer yarısının bu konuda olumsuz veya kararsız hissetmeleri yöneticilerin iş performansını daha iyi değerlendirme ve denetlemeleri gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 4.3.'deki iş doyum düzeyi puanlama tablosundaki değerler ölçüt alındığında verilen cevapların puanlarının ortalamaları hesaplanarak elde edilen sonuca göre kabin memurlarının 3,04'lük puan ortalamasıyla "orta düzeyde" örgütsel iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir.

Örgütsel iş doyum düzeyinin bireysel iş doyumuna göre daha düşük çıkmasını etkileyen unsurların şunlar olduğu değerlendirilmektedir:

- Kabin memurlarının, amirlerinin yönetim tarzı ve karar vermedeki yeteneklerinden genel olarak memnun olmalarına rağmen, verilen kararların uygulamaya konulmasında aynı derecede memnun olmamaları

- En önemli motivasyon araçlarından biri olan ücretlendirme politikasından ve düşük ücretlerden kaynaklanan rahatsızlık

- Kabin ekiplerinin yaklaşık yarısının terfi olanaklarını yetersiz olarak değerlendirmesi

- İyi iş performansının yeterince takdir edilmemesinden duyulan rahatsızlık

Yukarıda belirtilen tüm verilerin ışığında genel itibarıyla kabin memurlarının iş doyum düzeyinin 2,88 puanla "orta düzeyde" olduğu görülmektedir.

* *Duygusal tükenmişlik durumuna dair sonuçlar:*

Kabin memurlarının yaklaşık yarısı işten soğuma yönünden pek sıkıntı yaşamazken özellikle çoğu zaman ve her zaman yaşayanların oranının toplamda % 21,5 gibi beşte birlik bir orana tekabül etmesi sorgulanması gereken bir problem olarak

değerlendirilmelidir. Ayrıca bazen soğuduklarını işaretleyen %30'luk grup, yönetimin yaklaşım tarzı, uçuşların sıklığı, zihinsel ve fiziksel yorulma, aileden uzak kalma, ücretlerin düşük seyretmeye devam etmesi gibi olumsuz birtakım faktörlerin de etkisiyle kolaylıkla çok sık soğuduğunu hissetmeye başlayabilir ve duygusal tükenmişliğe doğru gidebilirler.

İş dönüşü çoğu zaman ve her zaman ruhsal yorgunluğa maruz kalanlar toplamda %37,2 gibi dikkate değer bir kesimi oluşturmaktadırlar. Bazen yorgunluk hissedenlerin ise iş şartlarının değişmemesi veya daha da yoğunlaşmasına bağlı olarak daha sık yorgunluk hissetmeye başlamaları yüksek olasılıklı olarak değerlendirilmektedir.

Fiziksel ve ruhsal olarak dinlenmiş, enerjik ve dinamik olarak işe başlayabilmek özellikle yüksek tempolu ve stresli işler yapanlar için bir gerekliliktir. Bunun tam tersi, "sabah kaktığında daha işe başlamadan" işe başlayacak olmanın yorgunluk hissi verdiği çalışanlar mesai içerisinde stresli ve zor durumlarla mücadele azim ve iradesini gösteremeyecek, daha da fazla yorulacaktır. Bunun sürekli ve sık tekrarlama durumunda, bir süre sonra çalışanlarda ruhsal tükenmişlik belirtileri baş gösterecektir. Ankete cevap veren kabin memurlarından yaklaşık % 22'si bu duyguyu sık yaşamaktadır. Havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarının azınlık olsalar bile bu oranda yorgunluk hissi yaşamaları kurumsal olarak konunun irdelenmesini ve problemin ortaya çıkarılarak çözüme kavuşturulmasını gerektirir.

Uçuşlarda problemlili insanlarla uğraşmanın yıpratıcı olduğunu düşünen kabin memurlarının oranı beklenenin aksine nispeten düşük çıkmıştır. Bunun en büyük sebebinin kabin memuru olarak çalışan kişilerin çoğunluğunun çok genç olmasından dolayı mücadele gücü ve enerjilerinin yüksek olmasına bağlanabilir.

Kabin memurluğu yapan kişilerin büyük çoğunluğunun yaptıkları işten yılma hissetmedikleri veya çok nadir hissettikleri görülmektedir. Bunun en büyük sebebinin ankete katılan kişilerin büyük çoğunluğunun çalışma hayatının henüz başında olmalarıdır. Demografik özelliklere bakıldığında kabin ekiplerinin %71,3'ünün henüz 5 yıldan daha az süredir çalışma hayatında olması cevapları doğrular niteliktedir.

Kabin memurlarının yarısından fazlası (%53,1) gücünün üstünde çalıştırıldığını düşünmektedir. Bu orana bazen bu şekilde çalıştığını söyleyenleri de eklersek çok

yüksek bir oranda (%78,4) gücünün üstünde çalıştığını düşünen kabin memuru vardır. Bu şekilde düşünmelerine sebep olabilecek faktörler çalışma saatlerinin düzensizliği, çalıştığı işe göre alınan ücretin karşılaştırılması, evden ayrı geçirilen zamanların fazlalığı, uçuşların çok yoğun olması şeklinde sıralanabilir.

İnsanlarla birebir iş ilişkisinde bulunmayı gerektiren kabin memurluğunda çalışanların çoğu (%62,9) bu durumun kendilerine çok fazla stres yaratmadığını düşünmektedirler. Daha işe başvuru aşamasında yapacakları işin insanlara hizmet sunumu ve insanlarla birebir ilgilenmeyi gerektiren bir iş olduğunun farkında olan kabin memurları bu işe uygun olduklarını düşündükleri için girmişlerdir. Dolayısıyla insanların kabin memurları üzerinde çok fazla stres yapmasını beklememek gerekir. Ancak doğru ve uygun davranışlar sergileyerek yolcuları yönlendirmeyi gerektirecek bazı acil durumlarda (hava durumu nedeniyle oluşan gecikmeler, yolcular arasında rahatsızlık verenlerin olması, psikolojik problemlili yolcularla ilgilenme vb.) insanlarla uğraşmak doğal olarak stres yaratabilir.

Tablo 4.2.'deki "aritmetik ortalamalara göre tükenmişlik değerlendirme puan aralıkları" tablosundaki değerler kıstas alındığında duygusal boyutta tükenmişlik sorularına verilen cevapların puanlarının ortalamasına göre ankete katılan kabin memurlarının 1,66 puanla "orta derecede" duygusal tükenmişlik içerisinde oldukları anlaşılmaktadır.

Kabin ekiplerinin duygusal tükenmişlik seviyesini olumsuz etkileyen hususlar özetle şu şekilde sıralanabilir:

- Sık ve uzun uçuşlardan dolayı uzun süre evden uzak kalma, iş dönüşü fiziksel ve ruhsal yorgunluk, düşük ücretler ve kötü yönetim tarzlarının sonucu işten soğuma
- Gücünün üstünde çalıştırıldığını düşünme
- İşe başlarken hissedilen ruhsal yorgunluk.

* *Duyarsızlaşma durumuna dair sonuçlar:*

Kabin memurlarının çoğunluğunun insanlara karşı davranış tarzlarının meslekte geçirdiği zamana bağlı olarak değişmediği görülmektedir. Ancak yine de % 20'lik bir kesimin yolculara, olması gereken doğal davranış şeklinin dışında farklı bir varlıkmiş

gibi yaklaşma eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Yaklaşık %17'lik bir kesim yolculara karşı sertleştiğini ve %20'lik bir kesim de giderek katılaştıklarını bariz bir şekilde hissettiklerini belirtmektedirler. Ayrıca, yolcuları umursamayan ve onların bazı problemlerini kendisi yaratmış gibi hisseden yaklaşık %20'lik bir kabin memuru kesiminin duyarsızlık boyutunda tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu durumun her an şirket aleyhine sonuçlanabilecek bir kriz yaratabileceği gerçeğinden hareketle üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 4.2.'deki "aritmetik ortalamalara göre tükenmişlik değerlendirme puan aralıkları" tablosundaki değerler kıstas alındığında duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik sorularına verilen cevapların puanlarının ortalamasına göre ankete katılan kabin memurlarının 1,27 puanla "*düşük derecede*" duyarsızlaşma yaşadıkları anlaşılmaktadır.

* *Kişisel başarısızlık hissine dair sonuçlar:*

Kabin memurlarının yolculuk süresince sıklıkla yolcuları gözlemeleri, bir ihtiyacı olan yolcuya kısa zamanda cevap vermeye çalışmaları, zamanlarının çoğunluğunu insanlarla iç içe geçirmeleri onları insanların ne hissettiklerini anlama konusunda tecrübeli hale getirmiş olabilir.

Havayolu taşımacılığı özelliği itibariyle insanların en önemli ihtiyaçlarından biri olan hızlı ulaşımı sağlamaktadır. Böylelikle insanların yaşamına katkıda bulunan bir iş sektörüdür. Yapılan bu iş bir ekip işi olduğuna göre ve de en önemli katkılardan birini yolculara hizmet ederek kabin memurları yaptığına göre bu soruya verilen cevapların da büyük çoğunlukla beklendiği gibi olumlu olmuştur.

Kabin memurluğu yapacak kişilerde aranan en önemli özelliklerden bazıları insanlarla kolay ve pozitif diyaloglar kurabilmeleri, sosyal yönlerinin gelişmiş olması ve insan psikolojisinden iyi anlamalarıdır. Yolcularla ve diğer insanlarla aralarında kolaylıkla rahat bir hava yaratabilmeyi beceren kabin memurlarının iletişim özelliklerinin gelişmiş olduğu söylenebilir.

Kabin memurlarının çoğunluğunun (%61,2) insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan, onlarla güzel diyaloglar kurabilen ve tam anlamıyla insan dostu kimseler olduğu söylenebilir. Bunun yanında azınlık da olsa bir kısım (%14,8) çalışan için aynı şeyi söylemek mümkün değildir.

Tablo 4.2.'deki "aritmetik ortalamalara göre tükenmişlik değerlendirme puan aralıkları" tablosundaki değerler kıstas alındığında kişisel başarısızlık boyutunda tükenmişlik sorularına verilen cevapların puanlarının ortalamasına göre ankete katılan kabin memurlarının 2,1 puanla "orta derecede" kişisel başarısızlık hissi içerisinde oldukları anlaşılmaktadır.

Kabin ekiplerinin kişisel başarı boyutunda tükenmişlik seviyesini olumsuz etkileyen temel hususlar özetle şu şekilde sıralanabilir:

- İş yaşamlarının henüz başlangıcında olan kabin ekiplerinin mesleki tecrübe yönünden yeterli seviyede olmamalarına bağlı olarak yolcuların ne hissettiğini çoğu zaman anlayamamaları
- Yoğun çalışma temposunun yarattığı fiziksel ve ruhsal yorgunluğun yolculara verilen hizmet kalitesini düşürmesi ve yaşamın iş haricindeki diğer boyutlarında bireysel sorunlarla mücadele gücünü zayıflatması
- Görevlerin yoğunluğuna ve yıpratıcılığına rağmen gösterilen iyi iş performansının yöneticiler tarafından yeterince fark edilememesi ve değerlendirmeye alınmaması.

Yukarıda belirtilen tüm verilerin ışığında puanlamaların ortalaması alındığında "toplam tükenmişlik düzeyi" 1,73 puanla "orta derecede" çıkmaktadır.

* *Sonuçların genel değerlendirmesi:*

Sonuçları yukarıda ayrıntılı bir şekilde ortaya konan "Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik" araştırmasının sonuçları "özetle" şu şekilde değerlendirilebilir:

Bu çalışmanın sonuçları sektörde faaliyet gösteren havayolu şirketlerinden sadece birinde çalışan kabin ekiplerinden alınan bilgilerle oluşturulduğundan her havayolu şirketi için geçerli olmayabilir. Diğer havayolu şirketlerinin farklı yönetsel

uygulamaları farklı seviyelerde iş doyumunu ve tükenmişlik yaratabilir. Aynı şekilde diğer ülkelerdeki kabin memurları için de genellemek yanlış olabilir. Ancak, bu araştırmada ortaya çıkan sonuçların çoğu, konuyla ilgili olarak yoğun ve stresli çalışma ortamındaki hizmet sektörlerinde yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

Genel itibariyle, yaptıkları işten soğumamalarına rağmen iş dönüşü kendilerini ruhsal olarak tükenmiş hissetmeleri; yoğun uçuş temposuna ve çalışma saatlerinin değişkenliğine bağlı olarak güçlerinin üzerinde çalıştıklarını hissetmeleri kabin ekiplerini özellikle duygusal olarak tükenmişliğe sürüklemektedir. Yolculara karşı davranış ve düşünceleri giderek katılaştıkça, onları kaliteli hizmet sunumu yapılacak müşteriler olarak değil de sanki farklı bir nesne gibi gören kabin ekibi oranının düşük olması duyarsızlaşma boyutunda tükenmişlik düzeyini düşük seviyelerde tutmaktadır. Ulaştırma dünyasının gözdesi olan havacılık sektörünün en ön saflarında ve en göz önündeki çalışanları olarak kabin ekiplerinin birçoğu yaptıkları işin önemini ve değerini kavramış olsalar da bir kısmının olumsuz düşüncede olması kişisel başarısızlık hissini olumsuz etkilemektedir. Buna bağlı olarak, orta düzeyde duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık hissi içerisinde olan bir kısım kabin ekibini rahatsız eden hususların devamı halinde kuvvetle muhtemel tükenmişlik düzeyleri artacaktır. Buna bağlı olarak, müşteri memnuniyetsizliğinin ve personel devir oranının artmasıyla birlikte şirketin bu durumdan olumsuz etkilenebileceği değerlendirilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, kabin ekiplerinin duygusal yorgunluk ve tükenmişlik yaşamaları onların kesinlikle işten ayrılacakları anlamına gelmemektedir. Çünkü onları bu işi yapmaya zorlayan birçok etken bulunmaktadır. Örneğin, maaşları beklentilerin çok altında olsa bile asgari ücretin üzerinde olması, mesleğin popülerliği ve halkın gözündeki değeri gibi etkenler ağır basabilmektedir.

** Çalışanlara yönelik öneriler:*

Çalışanlar gerek yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma yönelik, gerekse kendi özel hayatlarına yönelik olumsuz ve yıkıcı düşünceler beslemeye başladığında şüpheli bir tavırla bir şeylerin ters gittiği yorumunu yapabilmelidir. Bu durumda fazla geç olmadan

bunun kaynağının bireysel mi yoksa örgütsel mi olduğunun farkına varabilmeli ve ona göre mücadele tarzı belirlemelidir.

Kabin memuru olmak isteyen kişiler, çalışma şartlarını ve saatlerini, alınan ücreti, insanlarla iletişim becerilerini ve yeteneklerini iyi bilerek ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler belirlemelidir. Aksi takdirde, kişisel başarı duygusunda azalma boyutunda tükenmişlik yaşayabilirler.

Yoğun çalışma temposunda insanlarla yüz yüze ilişki içerisinde olan çalışanlar çoğu zaman duygusal tükenmeye maruz kaldıklarından bir süreliğine fiziksel olarak bu ortamdan uzaklaşmaları, bir bakıma kendilerini izole ederek dinlenmeleri faydalı olabilir.

Uçuş operasyonu sırasında problemlili yolcularla başa çıkmaya çalışmak, acil bir durumda yolcuların emniyetini sağlamak, çeşitli zaman dilimlerinde uzun süreli uçmak veya kültür farklılıkları çok çeşitli insanlara hizmet etmek gibi yorucu, yıpratıcı, stresli ve tükenmişliği tetikleyebilecek birçok olumsuzlukla karşılaşabilmektedir. Bunların etkisini minimuma indirebilmek için olabildiğince olumlu tarafından değerlendirecek bir bakış açısına sahip olmakta fayda vardır. Örneğin, yaşanan her bir olayın aslında kazanılan bir tecrübe olduğundan hareketle diğer insanlar tarafından bilinmeyen ve merak edilebilecek bu tecrübelerin kaleme alınarak paylaşılması kabin memurlarında iş doyumunun artmasına yardımcı olabilir.

Her meslek çalışanında olabildiği gibi kabin memurları arasında da karşılaştıkları insanların yaşadıklarına veya sorunlarına çok duygusal bir şekilde, hatta bunları kendileri yaşıyormuşçasına üzülen ve duygusal yaklaşanlar olabilmektedir. Bu yapıda olanların bu olumsuzlukları içlerinde büyütmemeleri, iş haricinde sosyal ve aile yaşantısında zihinlerini bunlarla meşgul etmemeleri uygun olacaktır.

Hangi meslek grubundan olursa olsun, tükenmişlikle mücadelede izlenmesi gereken en önemli ve etkili yöntem, tükenmişlikle büyük oranda benzerlik gösteren stresle başa çıkma yollarıdır. Bu sebeple, konuyla ilgili bilimsel yöntemlere başvurmak uygun olacaktır. Bunlar özetle şu şekilde sıralanabilir:

- Öncelikle stresle başa çıkmak ve hayatta birtakım olumlu değişiklikler yapmak için ciddi istek duyulmalıdır.

- Yaşanan olumsuz olayların ne sıklıkla yaşandığı ve hayata etkisinin derecesini belirleyen “Yakın Zaman Hayat Olayları Listesi”; strese sebep olan kaynağı belirleyen “Stres Kaynağı Ölçeği”; stres sırasında verilen bedensel tepkiyi ortaya koyan “Gerilim ve Kaygı Ölçeği” uygulamalarına başvurularak stresle mücadelede hangi yöntemlerin uygun olduğu belirlenmelidir.

- Bedeni rahatlatıcı, oksijen oranını dengeleyici ve gevşeme sağlayıcı özelliğinden dolayı doğru nefes alışverişi tekniği öğrenilmelidir.

- Bedensel gevşeme tekniklerinden biofeedback (biyolojik geri bildirim), otojenik (kendi kendine) gevşeme, progresif gevşeme ve fizik egzersiz uygulamaları öğrenilerek uygulanmalıdır.

* *Örgütsel uygulamalara yönelik öneriler*

Havayolu şirket yöneticilerinin kabin ekiplerinde örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş doyumunu seviyesini artırmaya yardımcı unsurları öğrenebilmeleri için çalışanlarla belli zaman aralıklarıyla görüşmeleri, onların düşüncelerini ve ihtiyaçlarını bilmeleri gerekir. Onları sözlü olarak motive eden ifadeler kullanmaları, yüksek iş performansı gösterenleri ödüllendirmeleri ve esnek uçuş programları yapmaları şirket desteğinin algılanması açısından önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların tükenmişlik yaşamamaları için yöneticilerin iletişimci kimlikleri öne çıkmaktadır. Tükenmişlik seviyesini sadece müşterilerle olan ilişkiler belirlememekte, aynı zamanda şirket içinde çalışanlar arasında veya çalışanlarla yönetim arasındaki sosyal ilişkiler ve iletişim biçimi de önemli derecede etkilemektedir.

Tecrübeli kabin memurları işin gerektirdiği profesyonellik ile kendi duygusal durumları arasında iyi bir denge kurabilmektedirler. Buna ilave olarak, gerek hizmet sunumu, gerekse uçak içi acil durumlarda gösterdikleri performans itibarıyla de kabin ekibinde bulunan “tecrübeli” çalışanların değerinin yönetim tarafından çok iyi bilinmesi gerekir. Bu elemanların tecrübelerini genç çalışanlara aktarması yönünde yönetimin ayrıca bir çabası olmalıdır.

Havayolu yönetimi kabin ekiplerinin işlerine ve şirkete olan bağlılıklarının artması için gerek iş hayatında, gerekse özel hayatında sosyal destek olabilecek

ortamlar yaratmalı, mesleki kariyer yapabilmelerine olanak sağlayacak adımlar atmalıdırlar. Bu anlamda dostça, samimi ve sıcak bir yönetim yaklaşımı onların gönüllü olarak daha fazla gayret sarf etme isteklerini artıracaktır.

Şirketler, sürdürülebilirliğe olumlu katkı sağlaması açısından çalışanlarının fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlıklarını da düşünmek zorundadırlar. Bu maksatla mümkünse şirket içinde onlara egzersiz yapabilecekleri bir jimnastik salonu yapılması, bu mümkün değilse ihtiyacı karşılayan bir özel bir salonla anlaşma yapılması fiziksel sağlığın korunması adına olumlu olacaktır. Şirketin bünyesinde uçuş fizyolojisi ve uçuş psikolojisi eğitimleri almış tecrübeli psikologlar bulundurarak çalışanlara destek olunması; örgüt psikolojisi ve iletişim uzmanlarının ortak örgüt kültürü, ekip çalışması ve iletişim konularında düzenleyeceği konferanslara çalışanlarla birlikte yöneticilerin de katılımının sağlanması ruhsal ve zihinsel sağlık açısından faydalı olabilecek uygulamalar arasındadır.

Çalışan verimini ve kurumsal aidiyet duygusunu artırarak sektörde güçlü bir rakip ve hizmet kalitesiyle saygın bir şirket olabilmek için yapılan bazı uygulamalar tükenmişliğin azaltılması ve iş doyumunun artırılması için olumlu olabilir. Örneğin, ülke çapında tüm çalışma ofislerine stres yönetimiyle ilgili kitaplar gönderilebilir ve tüm çalışanlara tükenmişlik seminerleri verilerek bilinçlenmeleri sağlanabilir. Bazen hafta sonları ekip olarak mini gezi ve seyahatler planlanabilir. Böylelikle yöneticiler kabin ekipleriyle iletişimlerini artırabilir, onların şirket kararlarına aktif katılımını sağlayabilir. Ayrıca tükenmişlik belirtileri gösteren kabin ekiplerine bu durumla başa çıkabilmeleri için gevşeme ve stres azaltma teknikleri eğitimi verilmesi faydalı olabilir.

Kabin memurlarının yaşadıkları sorunlar ve beklentilere karşılık yönetimin dile getirdiği iyileştirmeler zaman geçirmeden hayata geçirilmeli, sadece vaatte kalmamalıdır. Aksi takdirde, gerçekleşmeyen vaatlerden bıkan kabin memurlarının örgütsel bağlılıklarının azalmasına paralel olarak iş doyum düzeylerinin de düşeceği; savunma mekanizması olarak fazla yıpranmamak için kendilerince bir yaşam stratejisi belirleyerek sadece minimum iş gerekliliklerini yapacakları unutulmamalıdır.

İşine özen gösteren ve aksatmadan yapan, ruh ve beden sağlığını daha iyi koruyabilen, işe isteyerek gelebilen, kendilerine değer verildiğini hisseden mutlu kabin

memurlarıyla hizmet sunabilen bir havayolu şirketi olabilmek için maaşlarda iyileştirme yapılmalı ve kokpit ekibiyle kabin ekibi arasındaki büyük fark azaltılmalıdır. Böylece, mutlu bir işgücü aynı zamanda başarılı bir işgücü oluşturacağından havacılık sektöründe daha fazla tercih edilen bir şirket konumuna gelinebilecektir. Aksi takdirde müşteri ve işgücü kaybıyla doğru orantılı olarak imaj ve para kaybı yaşanacaktır.

Müşteri her zaman değerlidir, ancak her zaman haklı değildir. Problemlerle yolcularla yüz yüze mücadele eden kabin memurları haklılıkları durumunda yalnız bırakılmamalı, şirketin desteği hissettirilmelidir. Ayrıca, yolculara uçak içinde hizmet sunumunda başarı ölçütleri doğru tanımlanmalı ve ölçülmeli, buna göre de başarılı kabin memurları ödüllendirilmelidir.

Günümüz yoğun rekabet ortamında tükenmişliği tamamen ortadan kaldırmak her ne kadar imkânsız olsa da, kabin memurlarının iş doyumlarını arttıracak ve tükenmişliklerini azaltacak uygulamalara yer verilmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla havayolu şirket yöneticilerinin uzman akademisyenlerle iletişimde bulunarak kabin memurları üzerinde olumlu etki yaratacak yöntemleri saptamaya yönelik çalışmalara destek vermeleri gerekir.

Kabin memurlarının iş performansı ve hizmet kalitesinin, çalıştıkları şirketin olduğu kadar ulusal hava ulaştırma sektörünün de ticari başarısına katkı sağlayan çok önemli bir unsur olduğu gerçeği ulusal sivil havacılık otoritesi tarafından iyi bilinmelidir. Bu bağlamda, havacılık otoritesi radikal kararlar alarak sektör çalışanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik seviyelerini birer uçuş emniyet çarpanı olarak şirket değerlendirme ölçütleri arasına katmalıdır.

EKLER

EK-1. Katılımcı Bilgilendirme Formu	140
EK-2. Demografik Bilgi Soruları.....	141
EK-3. Minnesota İş Doyumu Anketi	142
EK-4. Maslach Tükenmişlik Anketi	143

EK-1. Katılımcı Bilgilendirme Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması Anadolu Üniversitesi (Eskişehir) öğretim üyelerinden Sayın Prof.Dr.Erhan EROĞLU danışmanlığında, “**Sivil Havacılık Yönetimi**” Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde hazırlanmıştır.

Anketin amacı, havacılık sektöründe yolcularla yüz yüze iletişimde bulunarak hizmet eden, dolayısıyla havayolu şirketinin imajında, karlılığında ve saygınlığında son derece önemli rol oynayan kabin ekiplerinde “İş Doyumu ve Tükenmişlik” düzeylerinin belirlenebilmesi için veri sağlamaktır.

Anket, “Demografik Bilgi”, “Tükenmişlik Duygusu” ve “İş Doyumu” olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Kısa, anlaşılır ve kolaylıkla işaretlenebilecek 48 soru bulunan anketin cevaplanması yaklaşık **5 dakikanızı** alacaktır.

İsim belirtmenize gerek yoktur. Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Veriler hiçbir şartta herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır.

Anket sorularına kendinize göre en doğru cevapları vermeniz konuyla ilgili durumunuzun en gerçekçi şekilde belirlenmesini sağlayacak; dolayısıyla fayda sağlayabilecek önerilerde bulunmada havacılık sektörüne ve şirketlere rehber olacaktır.

Size en uygun cevabın bulunduğu haneyi **X** işareti ile işaretleyiniz.

Çalışmamıza ilgi gösterdiğiniz ve anketi cevaplamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Ahmet GÜNAY
Anadolu Üniversitesi
Sivil Havacılık Yönetimi ABD
Yüksek Lisans Öğc.

EK-2. Demografik Bilgi Soruları

1. Lütfen medeni durumunuzu işaretleyiniz.

Evli	
Bekâr	
Boşanmış	

2. Lütfen cinsiyetinizi işaretleyiniz.

Kadın	
Erkek	

3. Lütfen size uygun yaş aralığını işaretleyiniz.

24 yaş ve daha küçük	
25 - 34 arası	
35 - 44 arası	
45 - 54 arası	
55 ve daha büyük	

4. Lütfen eğitim durumunuzu işaretleyiniz.

İlkokul / Ortaokul	
Lise	
Ön Lisans	
Lisans	
Yüksek Lisans	
Doktora	

5. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

1 yıl ve daha az	
2 - 5 yıl arası	
6 - 10 yıl arası	
11 - 15 yıl arası	
16 yıl ve daha fazla	

6. Gelir durumunuz?

3000 TL ve altında	
3001 - 4000 TL arası	
4001 - 5000 TL arası	
5001 - 6000 TL arası	
6000 TL ve üzeri	

EK-3. Minnesota İş Doyumu Anketi

	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1. İşimden, beni çok meşgul etmesi bakımından					
2. Çalışma ortamının uygunluğu bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Yaptığım işin vicdanıma aykırı davranışlara zorlamaması bakımından					
8. Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. İşle ilgili alınan kararların sözde kalmayıp uygulanmaya konulması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımın bana uygulama serbestliği vermesi bakımından					
16. Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK-4. Maslach Tükenmişlik Anketi

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2. İş dönüşü kendimi ruhen yorgun hissediyorum					
3. Sabah kalkıp yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım					
5. İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki farklı bir varlık olarak davrandığımı hissediyorum					
6. Bütün gün problemlilerle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi hissediyorum					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim					
13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum					
14. İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum					
15. İşim gereği karşılaştığım insanları umursamadığımı hissediyorum					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum					
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim					
20. Kendimi çok çaresiz hissediyorum					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum					

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akçamete, G.; Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Algül, R. (2014). *Bugün işe gitmesem – İş yaşamında tükenmişlik sendromu*. İstanbul: Mitra Yayınları.
- Aswathappa, K. (2010). *Organisational behaviour*. Mumbai: Global Media.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (2013). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ekinoks.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma yaşamında insan*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Benligiray, S. (2003). *Ücret yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayını. No: 1462.
- Cherniss, C. (1995). *Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists, and lawyers recover from stress and disillusionment*. Newyork: Routledge.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çam, O. (1992). Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenilirliğinin araştırılması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Kitabı*. Ankara. 22-25 Eylül, 155-160.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Freudenberger, H. J., ve Richelson, G. (1981). *Burn-out: How to beat the high cost of success*. New York: Bantam Books.
- Izgar, H. (2012). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (Çev: Halil Can). Ankara: Doğan Basımevi.

- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Akademi Basın Yayın Dağıtım.
- King, P.W. (2009). *Climbing Maslow's Pyramid*. Leicester, UK: Troubador Publishing.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korman, A. K. (1971). *Endustrial and organizational psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lewis, W.D. ve Newton, WP. (1979). *Delta: The history of an airline*. Athens: The University of Georgia Press.
- Maslach, C. (1982). *Burnout - the cost of caring*. New Jersey: Prentice-Hall
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. New York: Wiley.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw Hill,
- Özgen, H.; Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Yayıncılık.
- Pines, A. ve Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: The Free Pres.
- Reitz, J. H. (1987). *Behavior in organizations*. Illionis: Homewood.
- Schaufeli, W. B. ve Enzman, D. (1998). *Professional burnout: Recent development in theory and research*. Newyork : Taylor and Franch Company.
- Schermerhorn, J. R.; Hunt J. G. ve Osborn R. N. (1994). *Managing organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schultz, D. P ve Schultz, S. E. (1990). *Psychology and industry today*. New York: Mac Millan Publishing Company.
- Selye, H. (1982). *The stress of life*. New York: Mcgraw-HillBook.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Terence, R. M.ve Larson J. R. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. New York: Mc Graw-Hill.

Makaleler

- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumunu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *International Journal of Management Economics and Business*, 10 (24), 205-230.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu, akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (2), 69-96.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (32), 21-46.
- Baysal, A. (1997). İşletmelerde iş tatmini ölçmede kullanılan biyoteknik yöntemler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (2).
- Brotheridge, C.M. ve Grandey, A.A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work." *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Budak, S. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- Castro, M. ve Araujo, L. (2012). Burnout syndrome and Brazilian civil aviation: A short essay on the focus on prevention. *Work*, Vol.41, Supplement 1, 2959-2962, DOI: 10.3233/WOR-2012-0548-2959.
- Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274-276.
- Chen, C. F. ve Chen, S. C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22 (1), 41-58. DOI: 10.1080/10508414.2012.635125.
- Chen, C. F. ve Kao, Y. L. (2011). The antecedents and consequences of job stress of flight attendants evidence from Taiwan. *Journal of Air Transport Management*, 17, 253-255.
- Cherniss, C. (1989). Career stability in public service professionals: A longitudinal investigation based on biographical interviews. *American Journal of Community Psychology*, 17 (4), 339-422.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.

- Çetin, F.; Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2013). Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3), 95-107.
- Durna, U. (2005). A tipi ve B tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 275- 290.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikoloji Derneği Yayını, 144-155.
- Etzion, D.; Eden, D. ve Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout: reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4).
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1976). Freudenberger on staff burnout. *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 3 (1), 1097-1098.
- Gençay, Ö. (2007). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), 765 -780.
- Glagow, E. 1986. Burnout and locus of control. *Public Personnel Management*, Spring, 79-83.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2).
- Gökdeniz, İ. (2005). Üretim sektöründeki işletmelerin örgüt içi stres kaynakları ve mobilyacılık sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 13, 173-189.
- Heuven, E. ve Bakker, A. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (1), 81-100, DOI: 10.1080/13594320344000039.
- Hock, R. R. (1988). Professional burnout among public school teachers. *Public Personnel Management*, 17 (2).
- Iwanicki, E. F. (1983). Toward understanding and alleviating teacher burnout. *Theory into Practice*, 22 (1), 27-32
- Kılınç, T. (1988). Örgütlerde rol çatışması ve belirsizliğiyle başa çıkma yöntemleri. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 103-118.

- Kim, Y. ve Back, K. (2012). Antecedents and consequences of flight attendants' job satisfaction. *The Service Industries Journal*, 32 (16), 2565-2584.
- Lee, C., An, M. ve Noh, Y. (2012). The Social Dimension of Service Workers' Job Satisfaction: The Perspective of Flight Attendants. *Journal of Service Science and Management*, 2012, 5, 160-170.
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The functions of control and escapist coping patterns. *Journal of Occupational Behavior*, 12,123-144.
- Liang, S. C. ve Hsiah, A. T. (2005). Individual's perception of career development and job burnout among flight attendants in Taiwan. *The International Journal of Aviation Psychology*, 15 (2), 119-134.
- Maslach, C. ve Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, 2,99-113. Berkeley: University of California.
- Mengenci, C. (2014). Could burnout be a reason behind airlines accident? An emperical research study in Turkish airlines companies. *European Journal of Business and Management*, 6 (30).
- Mottaz, C. J. (1984). Education and work satisfaction. *Human Relations*, 37 (11), 985-1004.
- Ng, I. S.; Sambasivan, M. ve Zubaidah, S. (2011). Antecedents and outcomes of flight attendants' job satisfaction. *Journal of Air Transport Management*, 17, 309-313.
- Özarıslan, M. (2011). Vali yardımcılarının kişilik tipi ve iş tatminlerine ilişkin kuramsal ve uygulamalı bir araştırma. *İdarecinin Sesi Dergisi, Ocak - Şubat*, 46-51.
- Perlman, B. ve Hartman, A. E. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations*, 35, 283-305.
- Pines, A. M. (2003). Occupational burnout: A cross-cultural Israeli Jewish-Arab perspective and its implications for career counselling. *Carrier Development International*, 8 (2), 97-106.
- Schaufeli, W. B. ve Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 16 (5), 501 - 510.
- Sığrı Ü. ve Basım N. (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.

- Suran, B. G. ve Sheridan, E. P. (1985). Management of burnout: Training psychologists in professional life span perspectives. *Professional Psychology: Research and Practice*. 16 (6).
- Sürgevil, O.; Fettahoğlu, Ö. O.; Gücenmez, S.; Budak, G. ve Budak, G. (2007). Belediye çalışanlarının duygusal saldırıya uğrama ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 17 (1), 36-58.
- Timuroğlu, M. K. ve İşcan, Ö. F. (2008). İşyerinde narsisizm ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22 (2), 239-264.
- Uyargil, C. (1983). Kişinin genel yaşam tatmininde işinin önemi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (2).
- Üstüner, M. ve Özçelik, E. (2013). Örgütsel tükenmişlik ile stratejik yönetim arasındaki etkileşim üzerine bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 57-74.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana'da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 18, 73-95.
- Yıldırım, F. (2010). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 62 (1).

Tezler

- Baycan, F. A. (1985). *Farklı gruplarda çalışan gruplarda iş doyumunun bazı yönlerinin analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Boyar, E. (2011). *Türkiye'de muhasebe meslek mensuplarının mesleki tükenmişlik durumlarının araştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Choy, D. (2002). *Job satisfaction, and some explanatory variables, among flight attendants*. A Dissertation of Doctor of Business Administration. Florida: The University of Sarasota (Argosy University).
- Çam, O. (1991). *Hemşirelerde tükenmişlik (burnout) sendromunun araştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.

- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: Bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Demirel, T. (2014). *Tükenmişlik ve işe adanmanın öncülleri: uçuş teknisyenleri üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Erdoğan, M. (2014). *Tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler: Hava trafik kontrolörleri üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Glenn, M. N. (2007). *Early retirement decision, salience and psychological well-being of flight attendants after 9/11*. A Dissertation of The Degree of Doctor of Philosophy. USA: Tennessee State University.
- Güleç, R. (2013). *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişliğe etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Güllüce, A. (2009). *Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki (yöneticiler üzerine bir uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Kahya, C. (2009). *Maliye bakanlığı personelinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi (Trabzon ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Konakay, G. (2010). *Duygusal zekânın akademisyenlerde tükenmişlik ile ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Nieves, J. M. (2014). *Examining the relationship between part 121 scheduled overnight cargo flight crewmembers and maslach burnout subscales*. Dissertation Doctor Of Philosophy. Prescott Valley, Arizona: Northcentral University.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumunu: Özel sektörde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gazi Osmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumunu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

- Thomas, G. E. (2000). *The effect of personality on job-related stress levels among human service workers*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Florida: Sarasota Üniversitesi.
- Tunceli, D. H. (2012). *Kabin ekiplerinde iş tatmini ve tükenmişlik duygusu: THY örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Umay, G. (2015). *Psikolojik danışman ve rehberlik öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi
- Yıldırım, Y. (2010). *Beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki görevli akademisyen personelin örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.