

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**



**ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ İŞ YÜKÜ-  
TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN SOSYODEMOGRAFİK  
ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ VE İLETİŞİM  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**RUKİYE BURÇİN OĞUZ**

**BALIKESİR, EYLÜL - 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**



**ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ İŞ YÜKÜ-  
TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN SOSYODEMOGRAFİK  
ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ VE İLETİŞİM  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**RUKİYE BURÇİN OĞUZ**

**Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Umut Özay TÜRKAN (Tez Danışmanı)**

**Dr. Öğr. Üyesi M. Ahmet Beyazıt OCAKTAN**

**Doç. Dr. Emrah ÖZKUL**

**BALIKESİR, EYLÜL - 2019**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Rukiye Burçin OĞUZ tarafından hazırlanan “ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ İŞ YÜKÜ-TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ: İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 06.09.2019 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Umut Özay TÜRKAN



.....

Üye  
Doç. Dr. Emrah ÖZKUL



.....

Üye  
Dr. Öğr. Üyesi M. Ahmet Beyazıt OCAKTAN



.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş olan bu tez Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunca onanmıştır.

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Necati ÖZDEMİR

.....

## ÖZET

**ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ İŞ YÜKÜ-TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ VE İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**RUKİYE BURÇİN OĞUZ**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**(TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ ÖZAY UMUT TÜRKAN)**  
**BALIKESİR, EYLÜL - 2019**

Modern dünyanın çalışma hayatı, çalışanlara öncekiyle kıyaslandığında daha iyi şartlar sağlamasına rağmen çalışanlar üzerinde baskı oluşturan birtakım gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Günümüzün değişen rekabet şartları ve çalışanların kendini kanıtlama istekleri, kimi çalışanları örgüte, kendilerinden beklenenden fazlasını verme çabasına yöneltmektedir. Bu çalışmanın amacı, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü-tükenmişlik ilişkisinin incelenmesidir. Bu bağlamda, Ankara ve Rize’de yaşayan özel çağrı merkezi çalışanı 270 kişi ile anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması düzeyi arttığında, rol belirsizliği ve aşırı rol yükü düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması düzeyi arttığında ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır. Aşırı rol yükü düzeyi arttığında, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır. Çağrı merkezi sektörü çalışanlarının duygusal tükenme düzeyi arttığında ise kişisel başarı düzeyleri azalmaktadır.

Buna ek olarak; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının aşırı rol yükü düzeyi arttığında, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının duygusal tükenme düzeyi arttığında ise kişisel başarı düzeyleri azalmaktadır. Buna karşın duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**ANAHTAR KELİMELER:** İş yükü, tükenmişlik, çağrı merkezi.

## **ABSTRACT**

### **THE INVESTIGATION OF CALL CENTER EMPLOYEES WORKLOAD- BURNOUT RELATIONSHIP ACCORDING TO SOCIODEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS A RESEARCH IN COMMUNICATION SECTOR**

**MSC THESIS**

**RUKİYE BURÇİN OĞUZ**

**BALIKESİR UNIVERSITY INSTITUTE OF SCIENCE**

**INDUSTRIAL ENGINEERING**

**(SUPERVISOR: ASSIST. PROF. DR. UMUT ÖZAY TÜRKAN )**

**BALIKESİR, SEPTEMBER 2019**

Although the business life in the modern world provides employees better conditions than before, it also leads to some developments that create pressure on employees. The changing competition conditions of today and the wished of employees to demonstrate themselves leads some employees to give extra effort to the organization more than expected. The purpose of this study is to investigate the relationship between work load and burnout of call center employees. In this context, a questionnaire application was conducted with 270 individuals who work as a call center employee and reside in the province of Ankara and Rize. According to the research results, when the role conflict levels of the research group which consists of call center sector employees increase, their role ambiguity and role overload levels also increase. In addition to this, when the role conflict levels of the call center sector employees, which constitute the working group, increase; their emotional exhaustion and depersonalization levels decrease. And when the role overload increases, emotional exhaustion and depersonalization levels decrease. And when the emotional exhaustion levels of call center employees increase, their personal success levels decrease.

In addition to that; the level of emotional exhaustion and depersonalization decreases when the level of excessive role burden of the call center sector employees constituting the research group. When the emotional exhaustion level of the call center sector employees, which constitutes the research group, increases, their personal success levels decrease. However, there is no statistically significant relationship between depersonalization and personal achievement.

**KEYWORDS:** Work load, burnout, call center.

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

<b>ÖZET</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	iii
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	v
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ÖNSÖZ</b> .....	vii
<b>1.GİRİŞ</b> .....	1
<b>2. ÇAĞRI MERKEZLERİ VE İŞ YÜKÜ KAVRAMI</b> .....	3
2.1 Çağrı Merkezi Kavramı.....	3
2.1.1 Çağrı Merkezinin Tanımı .....	5
2.1.2 Çağrı Merkezinin Ortaya Çıkış Gerekçeleri.....	7
2.1.3 Çağrı Merkezinin Çalışması Niteliği ve Özellikleri.....	10
2.1.4 Çağrı Merkezinin İşletmelere Kazandırdıkları .....	11
2.2 İş Yükü Kavramı .....	12
2.2.1 İş ve Çalışma Kavramları .....	12
2.2.2 İş Yükünün Tanımı.....	14
2.2.3 İş Yükünün Boyutları .....	15
2.2.3.1 Fiziksel İş Yükü.....	15
2.2.3.2 Çevresel İş Yükü.....	16
2.2.3.3 Zihinsel İş Yükü.....	16
2.2.4 İş Yükünü Etkileyen Unsurlar .....	17
2.2.4.1 Fiziksel Faktörler .....	17
2.2.4.2 Çevresel Faktörler.....	17
2.2.4.3 Konumsal Faktörler .....	18
2.2.4.4 Zihinsel Faktörler.....	18
2.2.4.5 İdari Faktörler .....	19
2.2.5 İş Yükümlülüklerinin Sonuçları .....	19
<b>3.TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU</b> .....	21
3.1 Tükenmişliğin Tanımı.....	21
3.2 Tükenmişliğin Boyutları .....	22
3.2.1 Duygusal Tükenme.....	23
3.2.2 Duyarsızlaşma .....	24
3.2.3 İş Doyumsuzluğu.....	24
3.3 Tükenmişliğin Belirtileri.....	25
3.3.1 Fiziksel Belirtiler .....	25
3.3.2 Psikolojik Belirtiler .....	25
3.3.3 Davranışsal Belirtiler.....	26
3.4 Tükenmişliğin Nedenleri.....	27
3.5 Tükenmişliğin Sonuçları .....	29

3.6 Tükenmişlik Modelleri.....	30
3.6.1 Cherniss Modeli .....	30
3.6.2 Edelwich ve Brodsky Modeli .....	31
3.6.3 Pines Modeli.....	33
3.6.4 Pearlman ve Hartman Modeli.....	34
3.6.5 Meier Modeli .....	35
3.6.6 Suran ve Sheridan Modeli .....	37
3.6.7 Maslach Modeli .....	38
3.7 Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri .....	39
<b>4.YÖNTEM.....</b>	<b>43</b>
4.1 Araştırmanın Amacı .....	43
4.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	43
4.3 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	43
4.4 Verilerin Analizi.....	44
4.5 Araştırmanın Hipotezleri.....	44
4.6 Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi .....	44
<b>5.BULGULAR .....</b>	<b>50</b>
5.1 Sosyodemografik Bilgilere Yönelik Bulgular.....	50
5.1.1 Çalışanların Yaş Aralığı Dağılımı .....	50
5.1.2 Çalışanların Cinsiyet Durumu Dağılımı .....	51
5.1.3 Çalışanların Medeni Durum Dağılımı .....	51
5.1.4 Çalışanların Eğitim Düzeyi Dağılımı .....	52
5.1.5 Çalışanların Meslekteki Çalışma Süreleri Dağılımı .....	52
5.1.6 Çalışanların Gelir Düzeyi Dağılımı.....	53
5.2 Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular.....	54
5.3 Sosyodemografik Bilgiler ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	58
<b>6.SONUÇ.....</b>	<b>65</b>
<b>7.KAYNAKLAR .....</b>	<b>71</b>
<b>8.EKLER.....</b>	<b>83</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1: Bir çağrı merkezinin işleyiş yapısı. ....	4
Şekil 3.1: Meier'in tükenmişlik modeli. ....	36
Şekil 3.2: Maslach tükenmişlik ölçeği ardışık aşamaları.....	39



## TABLO LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 4.1:</b> Maslach tükenmişlik ölçeği için özdeğerler ve açıklanan toplam varyans.....	45
<b>Tablo 4.2:</b> Maslach tükenmişlik ölçeğine ait döndürülmüş temel bileşenler matrisi.....	46
<b>Tablo 4.3:</b> Maslach tükenmişlik ölçeğine ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonucu.....	47
<b>Tablo 4.4:</b> İş stresi ölçeği için özdeğerler ve açıklanan toplam varyans.....	47
<b>Tablo 4.5:</b> İş stresi ölçeğine ait döndürülmüş temel bileşenler matrisi.....	48
<b>Tablo 4.6:</b> İş stresi ölçeğine ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonucu.....	49
<b>Tablo 5.1:</b> Çalışanların yaşlarına ilişkin frekans analizi sonuçları .....	50
<b>Tablo 5.2:</b> Çalışanların cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçları .....	51
<b>Tablo 5.3:</b> Çalışanların medeni durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları.....	51
<b>Tablo 5.4:</b> Çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin frekans analizi sonuçları .....	52
<b>Tablo 5.5:</b> Çalışanların meslekte çalışma sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları .....	53
<b>Tablo 5.6:</b> Çalışanların gelir düzeylerine ilişkin frekans analizi sonuçları .....	53
<b>Tablo 5.7:</b> Araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel analiz sonuçları .....	54
<b>Tablo 5.8:</b> Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları .....	55
<b>Tablo 5.9:</b> Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkilere yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları.....	57
<b>Tablo 5.10:</b> Genel iş stresinin genel tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.....	57
<b>Tablo 5.11:</b> Yaş aralığı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları .....	58
<b>Tablo 5.12:</b> Cinsiyet ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	59
<b>Tablo 5.13:</b> Medeni durum ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.....	60
<b>Tablo 5.14:</b> Eğitim düzeyi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.....	61
<b>Tablo 5.15:</b> Meslekteki çalışma süresi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları .....	62
<b>Tablo 5.16:</b> Gelir düzeyi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları .....	63

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam sürecinde bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen, her koşulda desteğini hissettiğim danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Özay Umut TÜRKAN'a teşekkürlerimi sunarım. Bana güç katan ve cesaretlendiren aileme, anket çalışmamda destek olan iş arkadaşlarıma ve her an yanımda olan eşim Elektrik Elektronik Mühendisi Murat OĞUZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ekim 2019

Rukiye Burçin OĞUZ

# 1. GİRİŞ

İş yerinde, çalışan performansına etki eden birçok unsur bulunmaktadır. Bunların bir kısmı, çalışanların gerek sağlığını gerekse de mutluluğunu tehdit eden faktörler olmaktadır. İnsanın zorlanmadan ve yüklenmeden, normal bir performans görevini yerine getirebilmesi için çalışana olumsuz anlamda etki eden iş niteliklerinin bilinmesi ve asgari düzeye düşürülerek denetim altına alınması gerekli olmaktadır. Genellikle çalışanın performansına ve reaksiyonlarına etki eden farklı baskılar, iş yükü şeklinde ifade edilmektedir (Dağdeviren, 2005).

İş yükü, kişinin iş ortamında görevinin üzerinde iş verildiği algısını oluşturan bir kavramdır. İş yükü algısı, kişi ve zaman başına düşen işin kişiyi baskı altına alması anlamını da ifade etmektedir. İş yükü, çalışan bakımından son derece önemli bir kavramdır. Bilhassa tükenmişlik sendromuna bakıldığında, bu sendromunun temel kaynaklarından birisi olarak iş yükünün gösterildiği görülmektedir. Bir başka deyişle; aşırı iş yükü, işle alakalı stres kaynakları arasında en çok rastlanan ve en önemli unsurlardandır (Gümüstekin ve Öztemiz, 2005).

Çevresel etkenler, fiziksel faaliyetler ve konum olarak yaşanan rahatsızlar insan açısından işin meydana getirdiği baskıların kaynağını oluşturmakla birlikte, iş yüküne doğrudan etki ederek ortaya çıkmasını sağlar. İş yükünün, kişinin işyerinde kendisine verilen işin normalden fazla verilmesi durumu olduğu daha önce belirtilmişti. Pek çok iş açısından, şayet matematiksel anlamda işin doğal yükü hesap edilmişse bu kavramın algıya yönelik yani soyut bir mantığa sahip olduğu söylenebilir. Fakat bazı meslek ya da işler açısından bunu söylemek mümkün olmamaktadır (Keser, 2006).

Tükenme kavramı, bireysel kaynakların tükenmek üzere olduğu, normal günlük hayat karşısında devamlı olarak umutsuzluk ve olumsuz düşüncelere sahip olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre; tükenmişlik sendromu, yaşayan bireylerin hayat enerjileri kendini yitirmiştir (Barutçu ve Serinkan, 2008).

Tükenmişlik, özellikle kolektif çalışılan meslek gruplarında yoğun olarak görülmekle birlikte, çalışma hayatının kalitesini düşürmesi ve işgören sağlığını olumsuz etkilemesi nedeniyle örgütsel etkinlik ve verimliğe zarar veren bir olgudur.

## 2. ÇAĞRI MERKEZLERİ VE İŞ YÜKÜ KAVRAMI

Müşteriler tarafından bildirilen sorunların çözülmesi, Şikâyetlerin hızlı bir şekilde cevaplanması, gereken bilgilerin müşterilerle paylaşılması için 7 gün 24 saat ve senenin her günü ulaşılabilen, işletmeler için müşterilerle temasın gerçekleştiği, sürdürüldüğü ve yönetildiği sisteme “çağrı merkezi” denmektedir (Prahabkar, M.J. ve Coppett, 1997). Çağrı merkezleriyle müşteriler nezdinde işletmelerin direkt iletişim kurabilmesine ilişkin bilgili ve yetkin personellerin görevlendirilmesi ve söz konusu işletmenin süreçleri hakkında bilgi sahibi olması neticesinde işletmelerin satış öncesi veya sonrası müşteri iletişiminin sürdürülmesi sağlanmaktadır (Çiçek ve Atılgan, 2012).

Bu kavrama ilişkin, çok sayıda tanımdan bahsetmek mümkündür. Söz konusu tanımlar itibariyle çağrı merkezinin müşterilerle iletişimi gerçekleştiren, onları bilgilendiren, fikirlerini değiştiren ya da yeni fikirler edinmelerini sağlayan çok sayıda kanala sahip, kendi içinde uyumlu ve haberleşmenin temelini teşkil eden yapısından söz etmek mümkündür (Taylor ve Bain, 1999).

### 2.1 Çağrı Merkezi Kavramı

Çağrı merkezleri, hem müşteriler hem işletmeler nezdinde çift yönlü hizmet ortaya koyarak kaynakların iletişime ilişkin çeşitli kanallarla bir dizi süreç dâhilinde bütünleşmesini sağlayan insanların teknolojik olanaklar dâhilinde ve işletme stratejileriyle uyumlu şekilde yönetildiği organizasyonlardır.

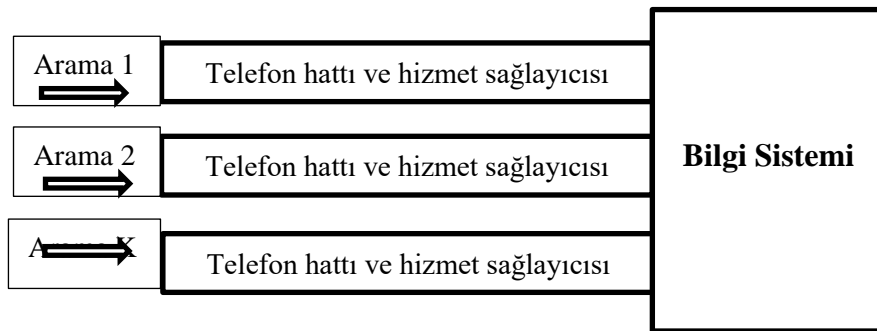
Hizmetin gerçekleştirildiği personellerle birlikte müşterilerin tanınmasını sağlayan otomasyon sistemleri ve geliştirilebilen veri tabanları sayesinde yönetim stratejileriyle uyum içinde, doğrudan çözüme yönelik süreçlerin takip edilmesi olanaklı hale gelmektedir (Aksin ve Harker, 2001).

Uygulamada mevcut sorunların tanımlandığı andan itibaren yaşanan aksaklıkların giderilmesine yönelik müşterilerle ilişki standartlarının belirlendiği projeler ve süreç değerlendirmeleri, sunulan hizmetin standartlaşması ve tatmin edici seviyeye ulaşması açısından önem arz etmektedir. Müşterilerin isimlerinin önceden bilinmesi, geçmişte yapılan görüşmelerden sağlanan deneyimler ve kampanyalara

ilişkin verilen tepkilerin sınıflandırılmasıyla hem organize bir görüş ağı yaratılabilecek hem de müşteriye özel mal ve hizmet geliştirme olanağı artacaktır (Şükrüoğlu, 2008).

Çok sayıda sektörün içerisine nüfuz eden bir sistem olarak çağrı merkezlerinin etkinliğinin sağlanması, tercihin ötesinde bir zorunluluğa dönüşmüş ve gelişen teknolojiyle birlikte çağrı merkezleri de bir dizi yapısal değişiklik geçirmiştir. Geline nokta, çok sayıda sektöre tesir eden bu sistematik sürece ilişkin maliyetleri azaltan ve dağıtımına yönelik alternatifler sunan bir kanal değerlendirmesi yapılmaktadır (Avramidis, Deslauriers ve L'Ecuyer, 2004). Böylece hizmetin sunumunu etkileyen fazla sayıda bileşenin, belli kurumlarda yürütülen uygulamalara yönelik geliştirilmesi ve duruma uygun biçimde tasarlanması söz konusu olmaktadır.

Tarihsel süreçte; ilk çağrı merkezinin 1960'ların son yıllarında Ford vasıtasıyla satılan arabalara ilişkin sorunların müşterilerce bildirilmesi için kurulduğu bilinmektedir. Şikâyetlerin toplanmasında Ford ve AT&T şirketleri bu bağlamda destek ve yardım hizmetlerinin sağlandığı hattı hayata geçirmişlerdir (Bagnara ve Marti, 2001). Türkiye, bankacılığın gelişmesiyle birlikte bu sektörde çağrı merkezlerinin hızlı yükselişine tanık olmuştur. 1996'da esas itibariyle ilk çağrı merkezi, Citibank tarafından oluşturulmuştur. 2008'de Türkiye'nin çağrı merkezi pazarı 250 milyon dolar olarak belirlenmiştir. O tarihten bu yana hızla büyümeyi sürdüren pazar, ilave hizmetler ve iyileştirmelerle konumunu güçlendirmiş, ülkenin tamamına temas eden bir niteliğe bürünmüştür. Pazarın gitgide büyümesiyle söz konusu sektörlerde yaratılan istihdam niteliksel açıdan olduğu kadar nicelik olarak da ilerleme kaydetmiştir.



**Şekil 2.1:** Bir çağrı merkezinin işleyiş yapısı (Aksin ve Harker; 2001,327).

Şekil 2.1'de, çağrı merkezlerinin esas itibariyle işleyişine ilişkin yapısal süreçler görülmektedir. "Müşterilerin davranışları" performans yönetimi, müşterilerin davranışları ve sistemin kurulması itibarıyla üç şekilde tezahür etmektedir. Öncelikli

olarak müşterilerin telaşa kapıldığı kayıp sistemden söz edilmektedir. İkinci olarak, belli sayıdaki hizmete ilişkin sağlayıcılar telaşa kapılan müşteriler nezdinde sistematik bir sürecin sağlayıcısı konumuna erişmekte ve meşguliyetin farkına vardıkları sistemi terk etmeye yönelik bir karar verebilmektedirler (Tims, Bakker ve Derks, 2012). Bu sistemin etkililiğinin artmasına yönelik yapılan girişimler, sistemin sürekliliğini sağlamak ve müşterilerin bekleme durumunun ortadan kalkmasına ilişkin hareket planını devreye sokmak için tasarlanmıştır. Kuyrukta beklemek, müşterilerin kaybedilmesinde önemli bir unsurken işlemlerin hızlanması ve çözüme yönelik faaliyetlerin geliştirilerek müşterilere sağlanan hizmetin nitelikten feragat etmeksizin sürdürülmesi kuyruktan ayrılmaları engelleyecek ve tekrarlı hizmet tercihinde önemli bir teşvik yaratacaktır (Gans ve Mandelbaum, 2003).

### **2.1.1 Çağrı Merkezinin Tanımı**

İşletmeleri rekabet ortamında sunulan hizmetle bir adım öne geçirerek önemli bir fonksiyon olarak ön plana çıkan ve satış öncesi ve sonrası faaliyetlerin düzenlenmesi ve etkinliğinin onaylanması adına sunduğu veri akışıyla yönlendirme kabiliyetine sahip ve yalnızca ulusal değil küresel çapta bir dizi avantajı beraberinde getiren sistemlere “çağrı merkezi” denmektedir. Baş’a göre; müşteriyi sunulan hizmetlerin merkezinde tutan, üretilen ürünlere yönelik talep kontrolünü olanaklı hale getiren ve şikâyetlerin çözümlenmesinde etkin ve pratik çözümler sunan yapılar, çağrı merkezi olarak adlandırılır. Bu kapsamda mevcut müşterilerle kastedilmek istenen, işletmeden mal ve hizmet almış ya da alabilecek potansiyelde olan müşterilerdir. Kavram, Kohen’e göre ise kurumlarla etkileşim ihtiyacı bulunan her türlü ürün sağlayıcısı ya da kullanıcısı birimlerin, haberleşme araçlarının kullanımı doğrultusunda talep ve beklentilerini ya da süreçlerinde aksama olan tedarik zincirlerinin düzeltilmesine yönelik görüşlerini bildirdikleri çözüm sunmaya odaklanan merkezler şeklinde tanımlanmaktadır (Kohen, 2002). Bu bağlamda yalnızca ürün satın alan taraflar değil, ürünün üretilmesine yönelik fayda sunan ya da işletme faaliyetleri hakkında bilgi almak isteyen kullanıcılar da bu hizmetten faydalanabilmektedir. Incoming Call Management Institute (ICMI); müşteriler ve şirket ortakları nezdinde yaratılan değerini yine müşteriler ve kullanıcılar arasında oluşturulan iş birliği ve paylaşımın vurgulandığı yöntemler dâhilinde iletişime ilişkin kanallarla sağlanan, entegrasyonla sürdürülen strateji ve koordinasyon merkezlerini ve

bu merkezlerin tüm alt birimlerini “çağrı merkezi” olarak nitelendirmektedir (Kohen, 2002).

Törün’e (2006) göre, müşterilerin olumlu ya da olumsuz çağrılarının algılanması ve çözümlenmesi sürecini yürüten merkezlere çağrı merkezi denmektedir. Çağrı merkezleri; alınan çağrılarının bir dizi mantıksal süreç dâhilinde değerlendirilmesi ve oluşturulan veri tabanında bir daha karşılaşılabilecek benzer sorunların çözümüne ışık tutması amacıyla saklanması yanında müşteriler tarafından aktarılan görüşlerin ve beklentilerin hızlı bir biçimde yanıtlanmasını sağlayan memnuniyet odaklı merkezlerdir.

Günümüzde birçok sektör, faaliyetlerine çağrı merkezlerine iletilen olumlu ve olumsuz bildirimlerle yön vermekte, ürettiği ürünlerin kalitesini ve eksik yönlerini bu görüşler sayesinde değerlendirmektedir. Çağrı merkezi bulunmayan işletmelerin yoğun rekabet ortamında kalıcı olması mümkün değildir.

Potansiyel müşteriler nezdinde işletmenin cazip kılınması, olabilecek en iyi seviyede tatmin yaratılması ve üretilen mal ve hizmetlerin en uygun biçimde tanıtılması çağrı merkezleri kuran işletmelerin öncelikli hedefleri arasındadır. Bu niteliklerin gerçekleştirilmesi bazen müşteri çağrılarının (inbound) yanıtlanmasıyla bazen de müşterilerin merkez tarafından (outbound) aranmasıyla gerçekleştirilir. İki sınıfta ele alınabilen bu bilgilendirme yöntemleriyle müşteriler nezdinde değer yaratmak, bir merkez üzerinden gerçekleştirilebileceği gibi ayrı ayrı inbound ve outbound merkezlerinin kurulmasıyla da gerçekleştirilebilir. Inbound çağrılar genelde müşterilerin talep ve beklentileri üzerine kurulurken outbound çağrılar ise pazarlamaya ilişkin faaliyetlerin yürütülmesinde ve memnuniyete yönelik araştırmalarla şikâyetler doğrultusunda ürünlerde yapılan değişikliklerin iletilmesinde görev alır (Tims vd., 2012).

Müşterilerden alınan ve müşterilere iletilen mesajların sınıflandırılmasıyla oluşturulan birimler çağrı merkezinin konumlandırıldığı işletmenin faaliyetlerine göre çeşitlendirilebilir bir yapıya sahiptir. Çağrı merkezlerinde alınan ve iletilen çağrılar nezdinde ortaya çıkan uzmanlaşma, müşteri memnuniyetine odaklanmanın bir sonucu olarak çok sayıda hizmetin yaratacağı karışıklığı önlemede ve müşteri şikâyetlerinin pazarlama faaliyetlerinin yönetilmesine tesir etmede yapısal değişiklikler temelli bir akış sunmaktadır.



### 2.1.2 Çağrı Merkezinin Ortaya Çıkış Gerekçeleri

Hizmetlerin sunulmasında ve çoğu sektör için temel teşkil eden dış kaynaklamanın etkin kullanılmasında etkili bir fırsat olarak ön plana çıkan çağrı merkezleri, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda işletmeler nezdinde yarattığı avantajlarla pazardaki konumun güçlendirilmesiyle birlikte aynı zamanda toplumsal bir fayda yaratılmasında önem arz eden bir nitelik sergilemektedir. Dış kaynaklama (outsourcing); işletmeler tarafından uzmanlığın dışında kalan faaliyetlerin o alanda uzmanlaşmış diğer işletmelerden hizmetin yüksek kalitede olacağı şekilde temin edilmesidir (Özbay, 2004; Ataman, 2002). İşletme, dış kaynaklamayla kendi yeteneklerini ön plana çıkarmak için daha çok çaba sarf edebilme olanağı bulurken bir dizi süreç dâhilinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının pekişmesini de sağlar. İşletme, bu yolla düşük maliyette kaliteli hizmeti temin etme fırsatı yakalarken birçok müşterinin işin niteliğiyle doğrudan buluşması ve nicelik olarak da faydasına sonuçlar elde etmesi doğrultusunda ölçek ekonomisine ulaşma yönünde bir avantaj da söz konusu olmaktadır. Dış kaynaklama, işletmelerin çağrı merkezi kurma kararlarında etkili bir yöntem olarak ön plana çıkmakta, gerek maliyetleri azaltmak gerekse de o işin uzmanı olan bir işletmeyle çalışmak gibi sebeplerle tercih edilmektedir (Seven, 2007).

Çağrı merkezlerinin tarihi süreçte kullandığı analog sistemlere dijital/sayısal yapıdaki sistemlerin eklendiği ve akabinde IP tabanlı yapıyla faaliyetlerin sürdürüldüğü görülmektedir. Küresel çapta çok sayıda çağrı merkezinin IP tabanlı SIP11 (Session Initiation Protocol – Oturma Başlatma Protokolü) ve VoIP10 (Voice over/Internet Protocol) yapıları kullandıkları görülmektedir. Teknolojideki gelişmelerle birlikte sistematik ve donanımsal yatırımlar artmış, çağrı merkezleriyle görüşme maliyetleri de bu doğrultuda oldukça azalmıştır (Wallace, Eagleson ve Waldersee, 2000).

Hizmet kapasitesinin genişlemesiyle müşterilerin kurumsal bağlılıkları da artmaktadır. Kurumlarla müşterilerin etkin iletişimini sağlayan çağrı merkezleri, pazarlamaya ilişkin faaliyetlerin yürütülmesinde ve sadık müşterilerin işletmeye kazandırılmasında önemli bir görev üstlenmekte, çok sayıda alanda yetkin ve donanımlı çalışanların istihdam edilmesiyle yalnızca bilindik sorunların değil ürünler haricinde işletme politikalarıyla ilgili şikâyetlerin de giderilmesine yönelik faaliyet

göstermektedirler. Bu bağlamda fiziki lokasyonların çağrı merkezi tarafından değerlendirilmesi ve üretim ya da pazarlama süreçlerine etkin şekilde bildirilmesi, her geçen gün önemini artıran bir nitelik ortaya koymaktadır. Çağrı merkezlerinin kullandığı teknolojilerin sürekli güncellenmesi, verilen hizmetin niteliğini ve çağa uygunluğunu etkilemektedir. Sunulan hizmetin kalitesiyle birlikte müşteriler nezdinde yaratılacak güvenlik algısı ve hizmetin hızı da altyapının geliştirilmesine paralel olarak iyileşmektedir (Dönmez, 2008). İşletmenin farklı departmanlarında görev alan çalışanlarının süreçlere aktif katılımının sağlanması, müşteri ilişkilerinde bilgilendirme temelli stratejilerin uygulanmasında önceliklidir. Verimliliğin olabilecek en iyi seviyeye çıkarılması temelinde, belli organizasyonların uygulamaya dâhil edilmesi yönünde ele alınacak süreçlerin birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi ve eksikliklerin giderilmesine yönelik engel teşkil eden unsurların ortadan kaldırılmasıyla geniş kapsamlı planlama faaliyetlerinin belli periyotlarla hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Çağrı merkezleri, sorunların çözümüne yönelik telefon üzerinden sundukları hizmetlerle, doğrudan müşteriyle temasın gerçekleştiği yöntemlerden daha düşük maliyetle hizmetin sürdürülmesine olanak tanımaktadır. Müşterilerle doğrudan görüşmek ve sorunlarını dinlemek, bu bağlamda on kat fazla maliyet ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda farklı kanalların kullanımı işletme içerisinde dağılmaya ve bölünmeye sebep olabilmekte, çağrı merkezlerinin sunduğu tek kanal üzerinden çözüme yönelik faaliyetlerle verimlilik artmakta ve bütünleşik bir iletişim sergilenmektedir (Kohen, 2003). Satıştan önceki faaliyetlerle birlikte satışı takip eden dönemde şikâyetlerin sistematik bir süreç dâhilinde dinlenmesi, müşterilerle ilişkilerin yönetilmesine ilişkin stratejilerin esnek bir kanal operasyonu ile işlevsel nitelik kazanması ve tutundurma faaliyetlerine yönelik geri bildirimlerin seviyesinin belirlenmesi, çağrı merkezlerinin uygulamada sağladığı avantajlar olarak görülmektedir.

Esas itibarıyla bir çağrı merkezinin işleyişinde, müşteriler tarafından yapılan çağrılarının alınması ve müşterilere yönelik işletme kampanyaları veya yeni ürünleri hakkında bilgi verici içeriklerin aktarılması söz konusudur. Bu çağrılarının yapılmasında ise kurumsal strateji ve uygulamalar rol oynamakta, hemen her departmanla yapılan iş birliği neticesinde kurumsal hedeflerin belli planlar dâhilinde gerçekleşmesine yönelik çabalar ortaya konmaktadır (Öksüz, 2008). Çağrı merkezleri günümüzde güncellenmiş

yazılımları ve sahip oldukları donanımlar ile müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde çeşitli stratejileri benimseyebilmektedir. Müşterinin talep ve beklentileri doğrultusunda ortaya konan çabalar ve temasa ilişkin birtakım kanallar itibariyle hizmetin kapsamı kişisel bazda ayarlanabilmekte ve özelleştirilebilmektedir. Bu doğrultuda, çağrı merkezi çalışanlarının çok sayıda farklı yöntemle ilişkin olarak bilgilendirilmeleri ve veri tabanları üzerinde seçim yapabilmeleri için eğitilmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Çağrı merkezilerine iletilen çağrılara ilişkin olarak yapılacak karşılamadan sonra şikâyetin ilgili kuyruğa aktarılması ve gerektiği takdirde şikâyetle ilgilenecek çalışanın söz konusu müşteri hakkında bilgilendirilmesi sağlanarak sunulacak hizmetin niteliğinde duruma uygun farklılaşma sağlanması mümkün olmaktadır (Grebner, Semmer, Faso, Gut, Kalin ve Elfering, 2003).

Günümüzde haberleşme olanaklarının çoğalması, çağrı merkezleri için bir dizi gelişimi beraberinde getirmiştir. Müşterilerin talep, beklenti ve şikâyetlerinin arşivlenmesiyle söz konusu veriler ileride kullanılmak üzere depolanır. Bu durum, hem işletme politikalarına yön verilmesinde hem de müşteriler nezdinde değer yaratmanın kolaylaşmasında etkili olmaktadır (Kıraçlı, 2007). Çağrı merkezlerinde müşterilerle ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirleyen çalışanların aynı anda çok sayıda konuya çözüm getirecek donanımda ve iletişim açısından yeterli düzeyde beceriye sahip olmaları, gerek alınan çağrılarda sunulan taleplerin gerekse pazarlamaya ilişkin iletilen mesajların uygun şekilde yanıtlanması ve aktarılmasında önemli rol oynamaktadır (Dinçer, 2006). Müşterilere yönelik memnuniyetin sağlanması ve sadık müşterilerin işletme tarafından kazanılması, çağrı merkezi çalışanlarının sahip olduğu niteliklerle paralel bir gelişme göstermektedir. Çözüme odaklanan ve doğrudan müşteri memnuniyetini esas alan bu anlayış, işletmelerin müşteriler nezdinde yarattıkları değer bir parçası olmakta ve gerektiğinde kendi alanlarının ve sorumluluklarının üstüne çıkarak istenen çözümün farklı işletmelerle iş birliği içerisinde geliştirilmesini sağlayan bir nitelik göstermektedir. Müşteriler, satın alma sürecine farklı motivasyonla dâhil olmakta ve işletmelerden yalnızca kaliteli ürün beklememekte aynı zamanda yaşayacakları sorunlara ilişkin farklı anlayışlar geliştirmelerini de arzu etmektedirler (Kıraçlı, 2007). Müşteriler, ürün tedarikçisine çabucak ulaşabilmek, satın aldıkları ürünlere ilişkin ilgili işletme tarafından sağlanan güvencelerden faydalanmak ve satın aldıkları ürünün kullanımına ilişkin yaşadıkları sorunlara yönelik gerektiğinde bilgi alabilmek istemektedirler. Çağrı merkezleri,

sundukları hizmetlerle tüm bu sorunların giderilesine yönelik organize bir çaba ortaya koymakta ve işletmeye ilişkin müşteri sadakati yaratılmasında önemli bir görev üstlenmektedirler.

### 2.1.3 Çağrı Merkezinin Çalışması Niteliği ve Özellikleri

Çağrı merkezi çalışanlarının müşterilerle yaptıkları görüşmeler sürekli takip edilmekte ve çalışanın performansı, sunduğu hizmete ilişkin hareket-zaman etüdüyle değerlendirilmektedir. Çalışanın gün bazında görüştüğü müşteri sayısı, müşterilere yönelik benimsediği üslup, çözüme ilişkin yaklaşımı ve sunduğu çözümlerin soruna temas etme düzeyi sürekli izlenerek değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde, çağrı merkezinde çalışmanın çalışanlar için yüksek stres getirisi olduğu ortaya konmuştur (Taylor ve Bain, 1999).

İşe ilişkin bölünmelerin fazlalığı, işlerin tekdüzeliği, işin çalışanın görüşlerini dile getirebileceği bir esneklikte olmaması ve nihayetinde kişisel yeteneklere ilişkin kısıtlı bir faydalanma seviyesi barındırması, işe ilişkin kontrolün minimal düzeyde kalması şeklinde çok sayıda negatif durumu barındırmaktadır (Lewig ve Dollard, 2003).

Çalışanlar tarafından sıklıkla dile getirilen psikosomatik şikâyetlerin temelinde, müşteriler nezdinde karşılaşılan tavır her ne olursa olsun sakinliğin ve kibarlığın korunması neticesinde, maruz kalınan gerilimin yansıtılamaması yatmaktadır (Zapf, Isic, Bechtoldt ve Blau, 2003). Isic, Dormen ve Zapf tarafından 1999'da 250 ofiste ve çağrı merkezinde çalışanlarla yapılan çalışmada; çağrı merkezi çalışanlarının ofis çalışanlarından daha yoğun biçimde psikosomatik şikâyetlerde buldukları ortaya konmuştur (Zapf, Isic, Bechtoldt ve Blau, 2003). Çağrı merkezinde çalışanları, karşılaştıkları sorunlar karşısında müşterileri bilgilendirmenin yanında onların kendilerine ve işletmeye karşı negatif tutumları dâhilinde sergiledikleri kaba, aşağılayıcı ve hakarete varan konuşmaları sakince dinlemelerine ilişkin yoğun bir duygusal emek sarf etmektedirler. Bu bağlamda çağrı merkezinde çalışmak, çalışanlar üzerinde son derece negatif etkiler yaratabilmektedir (Zapf, Isic, Bechtoldt ve Blau, 2003; Heuven ve Bakker, 2003). Bir durum karşısında sergilenmesi olanaklı duyguların toplumsal düzeyde ve münasip bir şekilde gösterilmesine "duygusal emek" denmektedir. Bu kavramı, Arlie Russell Hochschild yaratmıştır.

Hochschild duygusal emeği, açıkça gözlemlenmesi mümkün mimik ve beden gösterimlerine yönelik hissedilen duyguların yönetilmesine ilişkin bir süreç şeklinde tanımlamaktadır. Morris ve Feldman, insanların birbirleriyle etkileşimine ilişkin süreçte örgütün iletmek istediği duyguların gösterilmesine yönelik gayret, plan ve denetimin tamamını duygusal emek olarak tanımlamaktadır (Frenkel, Tam, Korczynski ve Shire, 1998).

Çağrı merkezinde çalışmak da bu doğrultuda bir gayretin ortaya konmasını gerektirir. Müşterilerle iletişimin ve etkileşimin kesintisiz sürdürülmesi ve çalışma süresince duygulara ilişkin kontrolün düzenlenmesi gerekmektedir. Müşterilere yönelik sunulan hizmetin çözüm odaklı anlayışla bağdaştırılmasında her koşulda müşterinin haklı olduğu varsayımı dikkate alındığında, çalışanlar duygularını yönetmek ve standardize bir saygıyla müşterilere karşılık vermek zorundadırlar (Lewig ve Dollard, 2003). Çalışanlar tarafından müşterilere yönelik her koşulda pozitif yaklaşımlar sergilenmesini beklemek, çalışanların duygularına ilişkin bir zorlamanın göstergesi olmaktadır.

Çağrı merkezleri; bu süreçler dâhilinde çalışan devir oranının yüksekliğinden ve işe devam etmeyen çalışanlardan etkilenmektedir (Michel, 2001). Sürekli aynı doğrultuda devam eden, fiziki aktivitenin yetersiz olduğu ve sürekli kontrolün gerektiği bu işte çalışanlar nezdinde kariyere ilişkin yeterli bir beklentinin de bulunmaması, çalışan devir oranının yükselmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda çağrı merkezlerinin çalışma psikolojisi bilimi tarafından dikkat çekici bulunması, konunun bilimsel araştırmalar kapsamında incelenmesini sağlamıştır (Zapf, Isic, Bechtoldt ve Blau, 2003, s.312).

Türkiye’de çağrı merkezlerinin durumuna göz atıldığında, sürekli artan bir taleple karşı karşıya olunması sebebiyle bu alandaki istihdamın da hızla yükseldiği görülmektedir. Genellikle üniversite eğitimleri süren ya da henüz mezun olmuş kişilerin tercihlerinde yer tutan çağrı merkezlerinin işletmeler nezdinde büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

#### **2.1.4 Çağrı Merkezinin İşletmelere Kazandırdıkları**

İşletmeler, günümüzün rekabet temelinde oluşturulan pazar stratejileri dâhilinde müşterilerle kurdukları doğru iletişim sayesinde başarıyı yakalamaktadırlar.

Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, işletmelerin pazar payını artırdığı gibi pazarlarda uzun vadeli kalıcılık sağlamalarında da önemli bir etken olmaktadır. İşletmeler, stratejilerini hedef kitlelerine göre uyarlamakta, planlarında yer almayan bazı durumları müşterilerin şikâyet ve önerileriyle tespit ederek güçlenmekte ve kuvvetli taraflarını koruma yoluna gidebilmektedirler. Günümüz çağrı merkezleri, işletmelerle müşteriler arasında bir köprü vazifesi üstlenmekte ve iki tarafın birbiriyle temas etmesini sağlamaktadır. Geleceğin işletmelerinde beklentilerin keşfedilmesi ve fırsatların değerlendirilmesiyle birlikte üretilecek ürünlerin niteliğini de belirleyecek süreçlerin sağlıklı yönetilmesinde en etkili faktör yine çağrı merkezleri olacaktır (Deery, Iverson ve Walsh, 2002, s. 476).

İşletmelerin çağrı merkezlerinden faydalanması, şu süreçler dâhilinde gerçekleşmektedir (Kohen, 2007, s. 3):

- Rekabet gücü ve gelir artışı
- Sonuç odaklı pazarlama
- Kalite, geri besleme ve iyileştirme
- Müşteri memnuniyeti
- Verimlilik artışı
- İletişim kontrolü

## **2.2 İş Yükü Kavramı**

Hayatın sürdürülmesi için gereken sosyal ve parasal desteğin sağlanmasının en temel yolu olan ve insanların hayatında merkez bir konumda bulunan çalışma faaliyeti, geçmişten günümüze insanlık tarihini şekillendirmede önemli bir fonksiyon olarak ön plana çıkmıştır. Bu kavram taşıdığı anlam itibarıyla ekonomide yaşanan gelişmeler ve bu gelişmeye zemin hazırlayan toplumsal normlar ile özdeşleşerek inançlar ve değerler doğrultusunda şekillenmiştir. Bu bağlamda, çalışma kavramına tarihsel süreçte atfedilen anlamlarda belli başlı farklılaşmalar dikkat çekmektedir.

### **2.2.1 İş ve Çalışma Kavramları**

Eski Yunan'da, çalışmaya ilişkin değerlendirmeler aşağılama ve kölelik kapsamında yapılmıştır. Bu süreçte çalışma zorunluluğuna esir olmanın bir yansıması

şeklinde bakılmıştır. Çalışmak, Protestanlıkla birlikte kutsal sayılan bir faaliyete dönüşmüştür.

Çalışmak, esas itibarıyla çaba göstermek ve emek vermek anlamlarına gelmektedir. Bu tanımda, zihni ve fiziki emek de yer almaktadır. Bu bağlamda verilen emeğin, sergilenen gayretin bir sonucu olarak parasal bir karşılık söz konusudur. Çalışmak, parasal bir kazanç sağlamak amacıyla yönelik olarak gösterilen gayret ya da ortaya konan emektir. Tanımda, parasal bir karşılık beklemeden yapılan veya nihai amacıyla parasal kazanç sağlamak bulunmayan evde yapılan temizlik, yemek gibi işlerle toplumsal zeminde ortaya konan çeşitli faaliyetler yer almamaktadır.

Çalışmanın parasal karşılık dâhilinde yapılan işleri kapsamı günümüzün çağdaş çalışmaları kapsamında ele alınan çalışmaya ilişkin birçok boyutu kapsamamaktadır. Esas itibarıyla çalışma, “üzerinde anlaşılan bir karşılık söz konusu olsun ya da olmasın, zihni ve fiziki süreçler dâhilinde ortaya konan bir çabayla yapılacak işe ilişkin çeşitli faaliyetleri kapsayan tüm ürünlere yönelik üretim sürecinin aşamalarına dâhil olma ve hedefleri yerine getirme” olarak tanımlanmaktadır.

Bu doğrultuda çalışmaya ilişkin çok sayıda tanım yapılmakta ancak işe yönelik eylemlerin hangisinin çalışma olduğu ya da hangisinin çalışma kapsamında ele alınamayacağı, bir sorun olarak ön plana çıkabilmektedir. Çalışmanın parasal bir karşılık üzerinden ele alınması neticesinde geniş bir kesimin faaliyetleri devre dışı kalacak ve temelde çalışarak yapılan tüm işler bu kapsama dâhil edilemeyecektir. Bu karmaşanın giderilmesine yönelik çalışmayla, çalışmanın kapsamında yer alan işin, emeğin veya mesleki niteliklerin değerlendirilmesinde belli farklılıkların ele alınması gerekmektedir (Özge ve Arslan, 2012).

Çalışmanın, iş ile aynı kapsamda ele alınması temelde aynı etimolojiden beslenmelerine karşın bir dizi farklılıkla kendilerini belli etmektedirler. Bu farklılığın kökeninde ise sanayileşmeyle birlikte iş hayatının kazanç önceliğinde sürdürülmeye başlaması yatmaktadır. İşin niteliği her ne olursa olsun, çalışmayla ilgisiz ya da alakasız bir konumu bulunmamakta ve işe yönelik yapılan kapsamlı değerlendirmelerin özünde “parasal bir karşılıkla ortaya konan çalışmalar” şeklinde bir görüş yer almaktadır.

### 2.2.2 İş Yükünün Tanımı

İş başında geçirilen sürenin hayat standartlarının uluslararası arenada muhtelif bir seviyede tutulması neticesinde azalması, çalışmaya ayrılan zamanla kişisel yaşamın sürdürülmesi arasında bir orantının sağlanmasını olanaklı hale getirmiştir. Rekabetin durmaksızın artması ve işe ilişkin koşulların hemen her gün değişimin eşiğinde bulunmasıyla birlikte çalışanlardan işlerin zamanında ve tam olarak teslim edilmesinin beklenmesi, iş yüküne ilişkin algılarda artışa sebebiyet vermektedir. Ofis içinde harcanan vakitten ziyade bitirilme zorunluluğu bulunan görevler ve bu görevlerin tamamlanmasına ilişkin gayretler netice itibarıyla algılanan iş yükünde artışa sebep olmaktadır. Bunun sonucu olarak iş ve kişisel hayatın arasındaki denge bozulmakta hatta hiç kurulamamaktadır (Tayfur ve Arslan, 2012, s. 150).

Çalışılan kurumda üstlenilen görev ve sorumlulukların rutin biçimde üstün gayret gerektirmesi, başarıya ulaşmayı olanaksız hale getirmesi, vardiyalı çalışmanın uygulanması “iş yükü” olarak tanımlanmaktadır (Jeffrey, Parasuraman, Granrose ve Rabinowitz, 1989, s. 139). Söz konusu tanım kapsamında iş yükünün niteliği ve niceliğiyle ele alındığı görülmektedir. Elloy ve Smith (2003, s. 58), nicel/kantitatif iş yükü kapsamında alınan görevleri sonuçlandırılmayacak kadar çok, nitel/kalitatif iş yükü kapsamında da görevleri sonuçlandırılmayacak zorlukta değerlendirmişlerdir. Konuya ilişkin çalışmalarda, işin yürütüldüğü saatlerde çalışanların işe ilişkin algılarının değerlendirilmesi gerekliliği de vurgulanmakta ve bu bağlamda çalışanların algıladıkları iş yükünün belirlenmesi gerekmektedir (Özge ve Arslan, 2012, s. 166).

İş yüküne ilişkin algıda çalışanların tutumları ve söz konusu işi değerlendirmeye yönelik kıstasları da önemli rol oynamaktadır. Birçok işin yapısı itibarıyla matematik ifadelerle sahip olduğu yükün hesaplanamamış olması kavramın algısal muhakemelerle somutlaştırılmasını gerektirmektedir (Keser, 2006, s. 105). Sayısal olarak yapılan hesaplamalarda çalışanın mesai saatlerinde yapması gereken seviyenin üstünde iş yaptığı anlaşılırsa buna “iş yükü fazlalığı” denmektedir.

İşin kapsamı değiştiğinde alınan sorumluluklara uyum sağlamak ve yeni sürece ayak uydurmak, çalışanlar için zorlayıcı bir durum ortaya çıkarabilmektedir. Geniş bir zaman dilimi içerisinde sergilenen yoğun performans ve uğraşılması gereken çok sayıda görev; yorgunluğa, gerilime, sıkıntıya yol açmaktadır. Çalışan tarafından özel



yaşamının içerisinde işleyen bu etkiler, çaresizlik ve kullanılmışlık hisleri yaratacaktır (Turgut, 2011, s. 162).

Katlanılabilir seviyenin çok üstünde iş yüküyle karşılaşan çalışanlar, geleceğe ilişkin yoğun bir kaygıya kapılabilmekte ve maruz kaldıkları stresin neticesinde tükenmişlik yaşayabilmektedirler. Yaptıkları işten memnun olmayan çalışanlar, günbegün işe karşı isteksizleşecek, gergin bir ruh haline bürünecek, kaybettikleri ilginin neticesinde dalgınlık, konsantrasyon eksikliği gibi sorunlarla yüzleşmek durumunda kalacaklardır. Netice itibarıyla işi bırakmaya yönelik niyette artış, çalışanın ailesinin işe ilişkin olumsuz tutumlar beslemesi, işe devam etmeme, performansın düşmesi, işten sağlanan tatminin azalması ve kurumsal düzlemde yaşanacak uyum sıkıntıları gibi belli başlı sorunların gün yüzüne çıkacağı, yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Çelik ve Çıra, 2013, s. 14-15).

Çalışanlar nezdinde stresin en önemli göstergelerinden biri de yorgunluktur. Yapılan araştırmalar, vardiyalı çalışmanın ve çalışana yüksek iş yükü getiren sorumlulukların yorgunluğun temel sebebi olduğunu ortaya koymaktadır (Jansen, Kant, Amelvoort, Nijhuis ve Brandt, 2003, s. 673; Croon, Blonk, Zwart, Frings-Dresen ve Broersen, 2002, s. 357). Yorgunluğun istikrarlı bir durum arz etmesi neticesinde iş performansına yönelik negatif etkilerin ortaya çıkması ve performansın yitilmesi söz konusu olmaktadır.

### **2.2.3 İş Yükünün Boyutları**

İş yükü boyutları; fiziksel, çevresel ve zihinsel olmak üzere üç gruba ayrılır. Aşağıda detaylı şekilde ele alınacaktır.

#### **2.2.3.1 Fiziksel İş Yükü**

Fiziksel güç ihtiyacı bulunan işlerde malzemenin yönetilmesi, el yordamıyla gerçekleştirilen tedarik sürecinden ibarettir. Fiziksel işgücü, ilerleyen teknolojiyle birlikte geçilen otomasyon neticesinde yerini makinelere bıraksa da sanayi işletmelerinde fiziksel işgücü sürmektedir. Bazı sektörlerde yapılması gereken iş, niteliksel olarak artmakta ve bu gibi durumlarda çalışanların belli başlı hastalıklara yakalanma riskleri yükselmektedir. Vücudun duruşu itibarıyla yüklerin taşınması

sırasında yapılan yanlış hareketler ve namüsaıt çalışma bölgesi iş yükünde artışa sebep olmaktadır (Dağdeviren, Kurt ve Akay, 2005, s. 520).

### **2.2.3.2 Çevresel İş Yükü**

İşe ilişkin konumdan etkilenererek iş yükünün artmasına yol açan faktörlerden biri olan çevresel iş yükleri; ortam sıcaklığından, aydınlatmadan, hijyen faktörlerinden, tozdan ve sestten etkilenebilmektedir. Çevrenin etkisiyle çalışanlar üzerinde yaratılacak olumsuz etkiler bir düzen dâhilinde gerçekleşmektedir. Bazı çalışanlar bu sürece uyum sağlarken bazıları da iş performansını kaybetmektedir. (Dağdeviren vd., 2005, s. 521). İşgücü; esas itibarıyla kullanılan makinelerden, çalışma ortamından ve çevreden etkilenmektedir. Bu unsurlar, çalışanların sergiledikleri performansa doğrudan etki etmektedir. İşin sürdürüldüğü ve üretimin gerçekleştiği ortamda çok sayıda çevresel olumsuzluğun yer alması, mevcut iş yükü üzerine eklenen ve etkisini sürekli olarak artıran bir durumu ortaya çıkaracaktır. Çalışanların çevresel iş yükünden etkilenmeleri de bir dizi süreç dâhilinde gerçekleşmektedir. Çözülmemiş sorunlar, kurumsal bazda istenmeyen çatışmalara ve işe yönelik devamsızlık gibi sorunlara sebep olabilecektir.

### **2.2.3.3 Zihinsel İş Yükü**

Zihinsel iş yüküne ilişkin çok sayıda tanım yapılmış ve esas itibarıyla bilginin işlenmesi ve dikkati sağlayan niteliklerle özdeşleştirilmiştir. İşlerin yapılmasında engel teşkil eden bu niteliklerin iyileştirilmesine yönelik algılanan iş yükünün azalması ve stres faktörlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan gelişmelerle birlikte zihinsel iş yükünün, fiziksel iş yüküne göre daha büyük bir öneme sahip olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanlar, teknolojidaki ilerlemeler ve otomasyona yönelik oluşturulan sistemler neticesinde bir dizi fiziki ve zihni sürece dâhil olmaktadır (Dağdeviren vd., 2005, s. 521). Bir görevi yerine getirmeye ilişkin kullanılan kaynakların, zihinsel iş yüküyle orantılı şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Temel anlamda yaygın olan görüş, iş yüküne ilişkin çalışan değerlendirmesinin hâlihazırda bulunan ve gerçekleşmesi istenen kaynaklara yönelik değişiklikleri barındıran bir sistematik sürece sirayet etmesi anlamını taşımaktadır (Jung, 2001, s. 347). Öğrenmenin gerçekleştiği süreç, yeni bilgilerin bir

dizi zihni süreçle elde edilmesi ve kullanımını hazır hale getirilmesini kapsamaktadır. Öğrenme sonucu edinilen bilgilerin zihinde bulundurulması bir anlamda hafızaya hatırlamaya ilişkin süreci kapsar. Unutmada ise öğrenilen bilgilerin zihni süreçlerde yeterince geliştirilememiş ve uygun bağlantıların oluşturulamamış olması söz konusudur. Hafıza yapısı itibarıyla sembolik simgelere ve ipuçlarına ihtiyaç duymaktadır (Jansen vd., 2010, s. 670).

#### **2.2.4 İş Yükünü Etkileyen Unsurlar**

İş yükünü etkileyen unsurlar; fiziki faaliyetleri ve çevreden alınan uyaranların değerlendirilmesi neticesinde konuma ilişkin duyulan, “sanırım böyle demek isteniyor?” rahatsızlıklarını kapsamaktadır. Bu rahatsızlıklar kapsamında yapılan işle birlikte işe sirayet etmeyen unsurların varlığından bahsetmek mümkündür (Karwowski, Mulholland, Ward, Jagannathan ve Kirchner, 1986, s. 1223). İş yükünü etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İş yükünün farklı boyutları ele alındığında hem çevresel hem de fiziksel açıdan bir dizi zorluk performansa ve verime doğrudan etki edebilmektedir (Dağdeviren vd., 2005, s. 523).

##### **2.2.4.1 Fiziksel Faktörler**

Kas gücüyle gerçekleştirilen işlerde statik ve dinamik ayrımından söz etmek gerekmektedir. Statik çalışmada kaslar sürekli biçimde gerilir ve iş tamamlanana kadar bu devam eder. Malzemelerin kucağa alınarak taşınması buna örnek gösterilebilir. Dinamik çalışmada, kasların gerilmesi ve gevşemesiyle bir dizi değişkenlik söz konusu olmaktadır. Buna makinelerde kolun çevrilmesi örneği verilebilir. Statik çalışma, kan ihtiyacı açısından dinamik çalışmaya göre minimal seviyede gereksinim yaratmaktadır. Yani statik çalışma, kanın iletilmesine yönelik bir fayda ortaya çıkarmamaktadır ve bu durum yorgunluğa temel teşkil etmektedir (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli ve Hetland, 2012, s. 1127).

##### **2.2.4.2 Çevresel Faktörler**

Çalışanları etkileyen çevresel unsurların tamamı organize ve yerleşik biçimde iş ortamında belirleyici bir performans artışı ya da azalışı sağlayabilmektedir.

Çalışanlara doğrudan ya da dolaylı olarak temas eden bu unsurlar kimi zaman işin içeriğiyle kimi zamansa işle alakasız şekillerde tezahür edebilmektedir. İş ortamının içerisinde yer alan bu problemler çalışanlar nezdinde yorgunluk, tahammülsüzlük, uyumsuzluk gibi etkiler yaratabilmekte ve sergilenen performansın azalmasına yol açabilmektedir.

#### **2.2.4.3 Konumsal Faktörler**

İş yükü üzerinde önemli etkisi bulunan bir diğer faktör de işin sürdürüldüğü konum itibariyle bir aksaklık ve alan boyutuyla ilgili uyumsuzluklar olarak nitelendirilebilir. Tesisin yerleşmesi sırasında yapılan hatalar ya da gözden kaçırılmış düzen unsurları, yapılacak hareketlerin çoğalmasına sebebiyet vermektedir. Bu durum, çalışanların algıladıkları iş yükünün artmasına yol açmaktadır.

#### **2.2.4.4 Zihinsel Faktörler**

Algılanan iş yükünün artmasında en önemli unsur strestir. Çalışanlar, stres düzeyini yükselten uygulamalar neticesinde işte olduğu kadar aile hayatlarında da bir dizi sıkıntıyla karşılaşır. Bu yüzden, çalışan tarafından sergilenen iş performansı azalırken kişisel hayatında da bir dizi psikolojik sorunun etkileri başlar. Normalleştirilmeyen süreçler; dikkat dağınıklığı, kaygı bozukluğu ve yapılan işe ilişkin inisiyatif kullanamama gibi sorunları beraberinde getirerek çalışanların ilgilerini kaybetmelerine ve yaptıkları işlerde hata oranının yükselmesine yol açar (Croon vd., 2002, s. 359).

#### **2.2.4.5 İdari Faktörler**

İşletmeler tarafından gerçekleştirilen organizasyon yapısından kaynaklanan faktörlerdir. İşletme tarafından sunulan dinlenmeye ve hijyen faktörlerine yönelik olanakların sınırlı olması, çalışılan saat aralığının düzensizliği, çalışanların yetersiz olması, işin haricinde kalan talep ve beklentiler, üretim süreçlerinin kontrolündeki eksiklikler gibi faktörler, idari faktörleri oluşturur.

### 2.2.5 İş Yükümlülüklerinin Sonuçları

İş yükümlülüğü; bir mesleği profesyonelce yürütenlerde, daha az yeteneğe ihtiyaç duyulan meslek sahiplerine göre oldukça yüksek seviyededir. Çalışanların işleri halledebilme yetenekleriyle birlikte işin yapılmasına yönelik materyalin işletme tarafından sağlanması iş yükümlülüğünün olumlu olarak algılanmasını ve çalışanın ilgilenmek isteyeceği iş hacminin artmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışmaya ilişkin yükümlülükle işe yönelik geliştirilen ustalığın artacağı varsayılmaktadır (Petrou vd., 2012, s. 1127; Tims vd., 2012, s. 176). İşe ilişkin yükümlülüklerin farkına varan ve işlerin üstesinden gelen çalışan, iş hayatının kalitesinde artışın sağlanmasına da öncülük edecektir.

Kahn (1990), çalışanların örgüte yönelik bağlılık hissetmelerini sağlayan bir dizi faktörden bahsetmektedir. İşletme nezdinde ortaya konan amaç ve değerlerin geçmiş tecrübelerle özdeşleşmiş biçimde yeniden ele alınmasında belirlenen hedeflerin ve uygulamada önemli yer tutan stratejilerin çalışanlara yönelik heves uyandırması gerekliliği, işlerin üstesinden gelmeyi sağlayan özgüvenin bir parçası niteliğindedir (Kahn, 1990, s. 703). Ortaya konan olanakların değerlendirilmesi kişisel performans ve örgütsel hedefler doğrultusunda tasarlanmakta ve üretime ilişkin farklı bakış açıları yaratmaktadır.

Tükenmişliğin etkilediği çalışanlar, genelde son derece özverili ve duygularıyla işi şekillendiren kişilerdir. Bu profilde çalışanlar, kendileri için belirledikleri standartların yüksekliğinden farkında olmaksızın etkilenirler ve işletmenin diğer çalışanlarıyla kıyaslandıklarında son derece yorgun hissettikleri görülür. Buna mukabil zor görevleri gerçekleştirmek için yeri geldiğinde fedakâr bir tavırla kendilerini öne atan bu çalışanları etkileyen yükümlülük düzeyi bir dizi pozitif ve negatif sonucu beraberinde getirmektedir. İş yükümlülüğünde kurumsal desteğe sahip olmanın ve sürekli kontrolün önemli bir etkisi bulunmaktadır (Rich, Crawford ve Lepine, 2010, s. 621). Çalışanlara yönelik desteğin azalması, motivasyonun yitirilmesi ve performansın istenen düzeye erişememesi gibi sonuçları beraberinde getirmektedir. Ancak bazı durumlarda çalışan üzerinde işe yönelik bir tutkunun da oluştuğu görülmektedir. Yükümlülüğü oldukça fazla olan çalışanların sahip oldukları enerji ve bağlılıkla hareket etmesi başarılı sonuçların alınmasını sağlamaktadır. Bazı

araştırmacılara göre; (Llorens, Bakker, Schaufeli ve Salanova, 2006) performansa ilişkin “geri bildirim” iş yükümlülüğünde artış sağlamaktadır.

### 3. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Tükenmişlik konusuyla ilgili bugüne dek yapılmış çalışmaların sayısı fazladır ve giderek artmaktadır. Yapılan çalışmalarda tükenmişliğe neden olan faktörlerden en önemlisinin psikolojik faktörler olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili pek çok çalışma bulunmasına karşın, tükenmişlik üzerinde hemfikir olunmuş net bir tanım bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, çeşitli araştırmalarla tükenmişlik konusu derinlemesine analiz edilse de araştırmalar arasında tükenmişliğin tanımlanması noktasında bir benzerlik yoktur.

#### 3.1 Tükenmişliğin Tanımı

Sözlük anlamıyla tükenmişlik; “yoğun geçen stresli veya üzücü bir dönemin ardından işe dair zihinsel ve bedensel enerjinin azalması sonucunda beliren bir bozukluktur” (Sınat, 2007, s. 4). TDK ise tükenmişliği, “güç azalmasına bağlı çaba gerektiren eylemlerden kaçınma” olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2017).

Konuya dair ilk bilimsel tanımlamayı yapmış kişi olan Freudenberger, tükenmişliği; “tatmin edilemeyen arzuların sonucunda veya başarısızlık, enerji düşüklüğü gibi durumlar nedeniyle ortaya çıkan bir olgu” olarak tanımlamıştır ve yine Freudenberger’e göre tükenmişlik, “aşırı taleplerin yarattığı başaramama duygusu ve tükenme duygularının bir araya gelmesi” halidir (Freudenberger, 1974, s. 159)

Maslach ve Jackson ise tükenmişlikle ilgili olarak “bedensel güçte düşüş, mutsuzluk ve çaresizlik duygularını ve insanın çevreye karşı takındığı negatif tutumlarını barındıran hem bedensel hem de mental boyutları olan bir durum” ifadelerini kullanmışlardır (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99).

Schwab, Jackson ve Schuler’e göre ise kavram; “hem bireysel hem de kurumsal anlamda sonuçları olan, aşırı yüklenme ve enerji kaybı nedeniyle verimlilik üzerinde doğrudan etkili bir kavram” şeklinde ifade edilmektedir (1986, s. 22). Pines ve Aronson tükenmişlikle ilgili olarak “geleceğe yönelik planlı eylem eksikliği, umutsuzluk ve stresle gözlemlenebilen duygusal ve mental bir bozukluk” tanımlamasında bulunurlarken (Akt. Gündüz, 2005, s. 158), Maher tükenmişliği özgüven ve özsaygı yitimi sonucu ortaya çıkan işle ilgili eylemlerde azalma, madde

bağımlılığı ile seyreden karmaşık bir sendrom şeklinde izah etmiştir (Akt. Sürgevil, 2006, s. 5).

Tükenmişliğin, kişinin yoğun çabayla bir işi nihayete erdirmesinden sonra gösterdiği çabaya layık bir ödül alamadığını düşündüğü zamanlarda belirmesi çok daha olasıdır. Bu durum, yoğun bir mutsuzluğa ve umutsuzluğa yol açar. Bunların sonucunda da bedensel enerjide ciddi bir düşüş meydana gelir (Maraşlı, 2015, s. 28).

Konuyla ilgili daha geniş çalışmalarda bulunmuş olan Cardinell (1981) ise tükenmişliği tekrarlayıcı bir hastalık belirtisi, otuzlu yaşlardan sonra ortaya çıkan bir buhran durumu olarak görmektedir. Farber'e (1984) göre tükenmişlik, olumsuz tutum ve işte makine gibi hissetme, negatif tutum ve yüksek stres düzeyi ile tepki verme durumudur. Edelwich (1980) tükenmişliği; çalışma şartlarının yarattığı, özellikle bireylere yardımı dokunan mesleklerde ortaya çıkan geleceğe yönelik arzu ve amaç kaybı olarak açıklar (Akt. De Silva, Hewage ve Fonseka, 2009, s. 52). Kavrama, Ergin'in (1992, s. 150) yaklaşımı ise şöyledir: "meslek hayatında sürekli temasta bulunulan bireylere karşı duyarsızlaşma, motivasyon ve özgüven duygularının azalımı, mental anlamda zayıf olduğunu hissetme durumudur."

Tanımlarının sayısı çok çeşitli olmakla beraber, üzerinde ortaklaşmış bir tanımın bulunmaması tükenmişliği oluşturan dinamiklerin tam olarak ne olduğunu anlayabilmeyi zorlaştırmaktadır.

Tanımların uyum gösterdikleri bazı noktalar aşağıda belirtilmiştir:

- Tükenmişlik, çoklukla idealist insanlarda ortaya çıkan bir durumdur.
- Belirtiler kümülatif bir şekilde artmaz, durumun ortaya çıkışı anidir.
- Bedensel ve mental anlamda iki boyutlu etkileri olan bir durumdur.

### **3.2 Tükenmişliğin Boyutları**

Pines ve Aronson (1988) mental, duygusal ve bedensel tükenme olmak üzere 3 farklı tükenmişlik boyutu üzerinden tükenmişliği tanımlamışlardır. Duygusal tükenme; ümitsizlik, dibe vurma, seçeneğin kalmamış olması hissiyle etkilerini göstermektedir. Mental tükenme ise bireyin kendisine, yaşantısına ve çevresine karşı takındığı olumsuz tutumlarla karakterize olan bir boyuttur (Enzmann, Schaufeli, Janssen ve Rozeman, 1998, s. 332).



Tükenmişliğin boyutlarıyla ilgili en geniş ölçüde kabul gören sınıflandırma, Maslach ve Jackson'a aittir. Maslach ve Jackson'un (1981) sınıflandırması, bu alanda referans alınan en etkili çalışmalardandır. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

### **3.2.1 Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, tükenmişliğe neden olan ana etken, en net gözlemlenebilen belirti olarak varsayılmaktadır (Sürgevil, 2006). İşle ilgili arzu ve enerji kaybının nedeni duygusal kaynakların azalmasına bağlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Yapılan iş miktarının artması, doğrudan doğruya duygusal tükenmeye neden olabilmektedir. Bu nedenle kişiye yüklenen fazla iş, onun duygusal tükenmesini tetikleyebilir. Kişinin çevresiyle az miktarda iletişim kurması da duygusal tükenmeyi etkileyen faktörlerden biri olarak gösterilmektedir (Cordes, Dougherty ve Blum, 1997).

Izgar (2006), duygusal tükenmeyi; "kişinin özel hayatı ile iş hayatı arasındaki sınırların bulanıklaşması ve işin kişinin özel hayat alanını işgal etmesi" şeklinde tanımlamaktadır. Duygusal tükenme belirtisi taşıyan kişiler, yoğun bir fiziksel ve duygusal yıpranmadan şikâyetçidirler. Kişinin işe karşı ilgisinin azalmasının sebebi sürekli olarak gerginlik hissiyatı içinde olmasıdır.

Maslach'ın çalışmaları da buna benzer ifadeler barındırmaktadır. Maslach ve arkadaşları (2001); bedensel enerjide azalış, hayata karşı zayıf hissetme durumlarıyla beraber kişinin özgüveninde bir düşüş ile duygusal tükenmeyi tanımlamışlardır. Bu tükenmişlik tipini yaşayan kişiler için her doğan gün, iş yerinde geçirilecek katlanılmaz bir sürecin habercisidir. Kişi, kuralcı ve arzulu bir şekilde işinde efor sarfetse dahi duygusal yorgunluk aniden ortaya çıkabilir. Ekip arkadaşları gözlemledikleri bu durumu "yoğun çalışma temposunun bir etkisi" olarak açıklarlar (Çimen, 2007).

### 3.2.2 Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, kişinin sorumluluk taşıdığı insanlara karşı duyarsız ve sorumsuzca davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte kişinin işi üzerinde hissettiği kontrol duygusunun yitimi nedeniyle kendisini seçeneksiz hissetmesi ve bu durumu bir sorun olarak yorumlayıp eylemlerinin mekanikleştirmesi de duyarsızlaşma tanımına dâhil edilebilir (Cordes vd., 1997).

Kişi, bu noktada insanlara ve işe karşı bir ilgi kaybı yaşamakta, çevresine duyarsız davranmaktadır. Alaycılık, duyarsızlık, kaba davranma kişinin eylemlerine sinmiş olabileceğinden genellikle istekleri karşılamada isteksiz davranışlar oluşmaktadır. Kişileri kategorize etmek, keskin eylem planları belirlemek ve başkalarının olumsuzluklarla karşılaşacağını düşünmek durumun belirtileri arasındadır. Kişi, çevresinden yalnız bırakılmayı talep eder ve yalnız olmayı arzular (Gençyürek, 2014). Böylece gittikçe kendini dış dünyadan soyutlamaya başlayan kişinin geleceğe yönelik eylem isteği, arzuları kaybolmaya başlar.

Maslach ve Jackson, duyarsızlaşmayı; “müşterilerle iletişim halindeyken duygusal kaynakların tükenmesi nedeniyle kişinin insanlara metaya dair nitelikler yükleyerek durumla savaşmaya çalışması” ifadesiyle açıklamaktadır (Maslach ve Jackson, 1984).

### 3.2.3 İş Doyumsuzluğu

İş doyumsuzluğu, iş yerindeki verimlilik ve başarıyla ilişkili bir boyut olarak görülmektedir. Kişinin kendisine dair olan değerlendirmesi çarpıklaşmış, kendilik anlayışı negatif bilişlerle şekillenmiştir. Yüksek seviyedeki başarısızlık hissi; engelleri aşmada yetersizlik, motivasyonun düşük olması, iş performansında azalma, özsaygı yitimi gibi semptomlarla seyir halindedir (Sürgevil, 2006). Kişi, başarılı eylemleri dolayısıyla yeterince ödüllendirilmediğini düşündüğü zaman, başarı duygusunda düşüş meydana gelmektedir (Cordes vd., 1997). Bununla birlikte, bu hisse kapılmış kişiler çevrelerinden sevgi görmediklerini düşünmeye başlarlar, eylemlerinden tatmin olamazlar ve kendilerini sürekli başarısız olarak nitelerler. Çabalarının ödüllendirilmediğini ve gerekli takdiri almadıklarını düşündüklerinden dolayı eylemleri hangi doğrultuda değişirse değişsin bir yarar göremeyeceklerine inanırlar.

Bu nedenle motivasyonları düştüğü için de eylemde bulunmaktan kaçınırlar (Eğinli, 2009).

### **3.3 Tükenmişliğin Belirtileri**

Schaufeli (1990), tükenmişliğin çokça semptomu olduğunu ileri sürer. Tükenmişliğin tanımından bazı belirtiler anlaşılrsa da belirtilerin tamamını tanımdan çıkarmak mümkün değildir. Bu nedenle belirtilerin tekil olarak incelenmesi daha sağlıklı bir durumdur. Fiziksel, davranışsal ve duygusal olmak üzere tükenmişliğin belirtileri üç ayrı grupta sınıflandırılabilir. Bu gruplar, aşağıda başlıklar halinde analiz edilmektedir (Sağlam-Arı ve Çına-Bal, 2008, s. 142).

#### **3.3.1 Fiziksel Belirtiler**

Kişinin bedensel aktivitelerinin değişimiyle ilgili semptomlar olarak adlandırılır. Bu semptomlar, kişinin bedensel direncini düşürerek hastalanmasını kolaylaştırabilmektedir. İştahsızlık ve beden ağırlığında azalma başlıca belirtilerdir (Deckard, Materko ve Field, 1994, s. 748). Bedende ağrı, yataktan çıkmak istememe, libido azalması ve yıpranmışlık hissi de bu belirtilere eklenebilir. Semptomların çoklu ortaya çıkışı zorunlu bir koşul değildir; ancak çoklu ortaya çıkış tükenmişliğin ciddi bir belirtisi olabilir (Girgin ve Baysal, 2005, s. 173). Fiziksel belirtiler (Barutçu ve Serinkan, 2008, s. 547): uykusuzluk, bitkinlik ve sürekli yorgunluk durumu, baş bölgesinde ağrı, konsantrasyonda azalma, odaklanamama, uyuşukluk, halsizlik, mide bulantısı ve kas krampları, sırt bölgesinde ağrı, sızı ve bedende ağrı, bağışıklık sisteminin etkisinin azalması, gastrointestinal bozukluklar, kronik soğuk algınlığı, huzursuz olma, sindirim problemleri, psikosomatik hastalıklar, deri hastalıkları, taşikardi, hafıza problemleri, göğüs kafesinde ağrı, hipertansiyon, kas gerilmeleri ve nefes darlığı şeklinde sıralanabilir.

#### **3.3.2 Psikolojik Belirtiler**

Duygusal semptomlar, öfkeli haliyle ve engellenmiş olma durumuyla bütünleşiktir. Duyarsızlaşma, ilgi kaybı, yalnız olma hissi, maymun iştahlılık, umutsuzluk, kendine zarar verme dürtüsü, arzuların tatmininde azalış, yakın çevreyle

problemlerde artış birden fazla araştırmacının hemfikir olduğu semptomlardır (Ersoy ve Utku, 2005, s. 45). Engellenmiş olma hissi temel bir belirtidir. Başarısızlık hissindeki azalma nedeniyle kişi başarısızlığın nedenini yansıtır. Bu durumun, içinde bulunduğu organizasyon veya otorite tarafından engellenmesi nedeniyle ortaya çıktığını açıklamaya meyillidir. Dolayısıyla kendisini engellediğini düşündüğu kişi, yapı veya kurumlara karşı olumsuz tutumlar takınır (Kahill, 1988, s. 299). Bu tutumlar; eylemlerinin sorumluluğundan kaçarak başkalarını suçlama, işe yönelik motivasyonda düşüş ve ilgisizlik, verimlilikte azalış, yenilenme süreçlerinden kaçınma gibi tutumlardır (Cullen, 1995, s. 25). Duygusal belirtiler; (Kaçmaz, 2005, s. 30) korku ve kaygılı olma, duygusal tükenme, moral seviyesinde düşüş, depresyon, güçsüz hissetme, değersizlik hissi, benlik algısının çarpıklaşması, sabırsızlık, suçluluk ve başarısızlık hissi, öfke, acı, kızgınlık, sık sık işi bırakmayı düşünme, sürekli endişe hali, düşük kişisel başarı hissi, fikirlerde bulanıklık, şüphe, işi doyumsuzluğu, varoluşa karşı pesimist bir tutum benimseme, yabancılaşma, saygı, nezaket ve arkadaşlık gibi pozitif etkilenmelerde azalma, çaresiz hissetme şeklinde listenebilir.

### 3.3.3 Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtilerin gözlemlenebilmesi için zamanla kişide iç hesaplaşmalara neden olan negatif tutumların ve düşüncelerin kişi tarafından yansıtılması gerekir. Kişi neler hissettiği konusunda açık değildir ve ne hissettiğini açıkça belirtmez. Bu durum, kişinin tükenmişliğinin artmasıyla sonuçlanır. Hislerini saklamaya çalışan kişi, bunların bir yığın halinde birikmesine neden olarak tükenmişliğinin daha yüksek boyutlara ulaşmasına neden olur. Zamanla biriken bu olumsuz duygu ve değerlendirmeler kişinin davranışlarına siner. Bu noktadan sonra davranışsal belirtiler kişinin yakın çevresi tarafından kolayca gözlemlenebilir. Bu belirtiler genellikle kişinin çevresine değerersiz muamelesi yapması, onları aşağılması şeklinde belirir. Kişi, çevresine karşı negatif hissiyatlar geliştirmektedir (Constable ve Russell, 1986). Bu nedenle kişinin tepkileri olumsuzluklar ve duyarsızlıklar içermektedir. Artık insanlara karşı mesafeli olan kişi, sürekli olarak işinden yakınır. Kendisine ve çevresine karşı olan bu negatif tutumları, kişinin özgüveninin azalmasına ve özsaygısını yitirmesine yol açar. Kişinin çevresinin rahatsızlık derecesi zamanla bu olumsuz tutumlardan kaynaklı olarak artar. İş ortamı gerilir ve kişiye karşı olumsuz tepkiler yükselmeye başlar. Tükenmişliğin davranışsal belirtileri; (Monroe, 2009)

sinirlilik, eylemlerde endişe hali, işten yakınma, işe gitmeme isteği, alınganlık; takdir ihtiyacının tatmin edilmediği hissi, konsantrasyon kaybı, iş doyumsuzluğu, madde kullanımının artması, işe geç gitme, kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma, kaba davranışlar, pes etmiş olma, öfke, planlı eylem organize etmede eksiklik, sorumlulukları erteleme, kaza ve yararlanmalarda artış, ilişkilerde bozulma, kuruma yönelik ilgi kaybı, çalışmamak için direnme, başarısızlık hissi, dengesiz beslenme, verimsiz uğraşlarla zaman öldürmek, unutkanlık, ağlama nöbetleri, arkadaşlarla iş hakkında tartışmaktan kaçınma, yargılayıcı olma şeklinde sıralanabilir.

### 3.4 Tükenmişliğin Nedenleri

İsteklerle tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Tükenmişlik hali, genel olarak hedeflerle mevcut koşulların uyumsuzluğundan kaynaklanan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Kişi, isteklerini gerçekleştirememiş olmanın verdiği hayal kırıklığıyla yaşam tarzından ve insan ilişkilerinden kaynaklı bir olumsuzluk daha yaşamaktadır. Kişinin isteklerinin sayısı çok fazlaysa ve bu istekler rasyonel değilse kendini, beklentilerine ulaşamamaktan kaynaklı sürekli bir yorgunluk ve hayal kırıklığının pençesinde hisseder ve bu durumdan sürekli rahatsız olur. Kişinin mevcut benliğiyle olmak istediği kişi arasında derin çatışmalar vardır ve bu nedenle becerileri körleşmeye başlar, enerjisi düşer, tükenir. Özellikle iş hayatına atılanların yaşadıkları endişenin, stresli hallerin büyük bir çoğunluğu arzular ve elde edilenler arasındaki derin uçurumdan kaynaklanmaktadır (Dursun, 2015).

**Örgütsel Nedenler:** iş yapısı, çalışma saatleri, iş yerindeki konum, özerklik, organizasyonel destek eksikliği, iş bölümü, ücret, iş yerindeki sorunlar, yüksek performans beklentisi, iş ortamı, ailesel ve toplumsal nedenler tükenmeye neden olan başlıca nedenlerdir (Baykoçak, 2002).

Türkiye özelinde örgütsel faktörlerin bireysel olanlara nazaran daha fazla önem arz ettiği, özellikle baskıcı yönetim anlayışı, iş arkadaşlarıyla ve/veya patronlarla çatışma, esnek olmayan yasalardan hoşnutsuzluk gibi faktörlerin tükenmişliğin farklı türlerine temel hazırladığı iddia edilmektedir (Girgin, 1995; Torun, 1995).

Örneğin bireyin işyerinde geçirdiği süre, onun stres seviyesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle çalışılacak gün sayısının ve saatinin artması, tükenmişliğe yol açabilir. Bu gibi durumlardan kaynaklı olarak ortaya çıkan olumsuz süreçlerle;

dinlenme sürelerinin arttırılması, yoğun iş temposu gerektiren ortamlarda uzun saatler boyunca çalışılmaması ve işçi başına düşen iş yükünün hafifletilmesi gibi yollarla mücadele edilebilir (Baykoçak, 2002).

**Kişisel Nedenler:** Yaş, eğitim seviyesi, işe yönelik motivasyon, arzular, benlik algısı, hayat tarzı, deneyim, stres ve kişinin kendisine getirdiği yasaklar tükenmişliğin kişisel boyutunun başlıca nedenleridir (Torun, 1995). İşe yönelik motivasyon kaybının azalmasından kaynaklı olarak verimliliğinin azalması neticesinde, kişi kendisini acımasızca sorgulayarak işine dair gerekli özellikleri taşımadığı ya da kaybettiği hissine kapılır ve iş için uygun olmadığını düşünür (Girgin, 1995). Tükenmişliğin üzerinde ciddi etkisi bulunan faktörlerden biri de kişinin karakter yapısıdır. Otokontrol mekanizmasının gücüyle bağlantılı olarak kişi üzerinde tükenmişlik duygusunun yoğunluğu değişebilir. Bu durumda dürtüsellik veya otokontrol mekanizmasındaki işlevsizlik tükenmişliğe sebebiyet verebilir (Akgün, 2014).

Kişi, tükenmiş olmasının nedenini kendisiyle veya müşterileriyle açıklamaya çalışır. Tepkilerinin yeterince önemsenmediğini gözlemlediğinde bunun kendisine has bir durum olduğuna inanır. Cinsiyet ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olup olmadığı net değildir. Bazı araştırmalar net bir ilişki olduğu iddiasındayken, bazıları da herhangi bir ilişki olmadığını iddia etmektedir (Girgin, 1995). Tükenmişlik ile yaş arasındaki ilişkinin birbirine zıt olduğu genel kabul gören bir görüştür. Yine de bazı araştırmalarda yaşın tükenmişlik üzerine belirleyici olmadığı görüşü hâkimdir.

Schwab ve Iwanicki (1982); medeni hal ve çocuk sahibi olma isteği ile tükenmişlik arasında güçlü bağlantılar kurulamadığını, bu gibi durumların tükenmişliği tetikleyen ana etkenlerden olmadığını ileri sürmüşlerdir. İş, iş ortamı ve işin gerektirdikleri gibi faktörler, tükenmişliğe neden olan temel faktörlerdendir (Torun, 1995).

İletişim seviyesindeki düşüşle tükenmişlik arasındaki korelasyon güçlüdür. İletişim eksikliği olumlu davranış biçimlerinin seviyesinde azalmaya neden olur ve tükenmişliği doğrudan tetikleyen bir faktördür (Shimizu, Mizoue, Kubota, Mishima, & Nagata, 2003; Işıkhani, 2004).

### 3.5 Tükenmişliğin Sonuçları

Belirtiler erkenden fark edilip ortadan kaldırılmaya çalışılmazsa zamanla artarak daha şiddetli halde seyrederek. Erken dönemlerde ağrı, öfkellik ve özgüven kaybı şeklinde ortaya çıkan semptomlar, ileriki aşamalarda kişinin kendisine karşı zarar verme dürtüsüne dönüşebilmektedir. Bu gibi durumların kişinin intiharına yol açması dahi mümkündür (Gentene, 2013). Her ne kadar kişisel bir sorun gibi görünse de tükenmişlik; kişinin işine, iş ve iş dışı ortamıyla ailesine zarar vererek sosyal bir problem haline gelebilir. Herhangi bir testle kesin olarak belirlenebilen bir rahatsızlık olmadığından, hastalığın nedensel ilişkilerinin tam olarak çözümlenmesi kolay olmamaktadır. Süreci mümkün olan asgari hasarla atlatmak için belirtilerin düzeyi düşüken durumun tespit edilmesi, daha yıkıcı sonuçlar meydana gelmeden ortadan kaldırılması elzemdir. Stres düzeyinin tepe noktası olan tükenmişlik, vücut direncini ciddi düzeylerde düşürebilir ve kişi, her bakımdan kronik rahatsızlıklara açık hale gelebilir. Kişide öfkellik hali hâkimdir ve dengesiz davranışlar söz konusu olabilir. Uykuya dalmada veya yataktan çıkmada güçlük gibi zorlukların yanında madde bağımlılığı gibi çözümü kolay olmayan büyük sorunlar da gözlemlenebilir. Huzursuzluk ve bedensel aktivitelerde azalma durumu artabilir. Çevrelerine karşı şüpheli bir tutum oluşabilir, etrafında cereyan eden her olaya hâkim olma isteği gelişebilir. Bunlar kişide gerginliğe, ve hipertansiyona ve buna bağlı ağrılara, motivasyon kaybına, konsantrasyon bozukluğuna yol açabilir. Diğer bir deyişle; kişi, tükenmişlikle beraber stresle ortaya çıkan hastalıklara açık hale gelebilir (Tengilimoğlu ve Tutar, 2009, s. 324). Gerçekten tükenmişlik yaşayan birey hastalanmaya, psikolojik buhranlara eğilimlidir. Yaşadıkları olaylardan memnun değillerdir. Bu noktada, fiziksel ve duygusal tükenmişlik beraber seyredebilir. Sürekli yorgunluk, ağrı ve hastalık hissi vardır, hareket etme isteksizliği mevcuttur. Duygusal gerginlikten kaynaklı uyku bozuklukları, sıçramalar, kâbus görmeler olasıdır. Çok küçük ve önemsiz durumlar hayal kırıklığı olarak yorumlanabilir ve bu hayal kırıklıkları sinir krizlerini tetikleyebilir. Bu öfkeliğin daha da artması paranoyaya yol açar. Yardım amaçlı uzanan eller geri çevrilir, kişi çevresine karşı düşmanca tutumlar benimser, onların kendisine gerçekten yardım etmek istediklerine ikna olmaz (Lavandero, 1981).

Tükenmişliğin bireysel sonuçları arasında; psikolojik problemler, psikosomatik rahatsızlıklar, kaygınlık, öz-saygı yitimi, durumlarının bir karakter

özelliği haline gelmesi, madde bağımlılığı, uyku problemleri, libidoda düşme, ani öfke patlamaları, saldırganlık ve bedensel rahatsızlıkların artması tükenmişliğin kişisel alanda yarattığı problemlerden en önemlileridir. Sosyal sonuçlar içerisinde ise işi aksatma, motivasyon kaybı, sürekli izinli olma, çalışmaya karşı isteksizlik, işin gerekliliklerini yerine getirememe, çalıştığı kuruma karşı bağlılık hissetmeme gibi durumlar gösterilebilir. Verimlilikte azalma, işten memnun olmayış, risk gerektiren eylemlerde bulunma, kararsızlık, iş değiştirme isteği, motivasyon eksikliği kaliteyi de düşürür. Aile yaşamında ve aşk ilişkilerinde beliren problemler, işte ve özel hayatta çatışmaların artması, iş kazalarının artması gibi durumlar da aynı zamanda tükenmişliğe neden olabilir (Babaoğlan, 2006).

### **3.6 Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişlik modelleri Cherniss Modeli, Edelwich ve Brodsky Modeli, Pines Modeli, Pearlman ve Hartman Modeli, Meier Modeli, Suran ve Sheridan Modeli ile Maslach Modeli olarak sıralanabilir.

#### **3.6.1 Cherniss Modeli**

Cary Cherniss, tükenmişlik üzerine kapsamlı araştırmalarda bulunmuştur. Durumu açıklamak için kurduğu modelin ana varsayımı tükenmişliğe neden olan faktörün stres olduğudur. Tükenmişliği, iş ortamından kaynaklanan stres ve kaygılarla mücadele etme çabalarını içeren bir durum olarak açıklamıştır (Yıldırım, 1996, s. 4).

Cherniss modelinde, stresle baş etme yöntemleri başarısız olduğundan dolayı, bu durum bedensel ve zihinsel aktivitelerde tükenmeye yol açar. Dolayısıyla kişi işe yönelik değerlendirmeleri değiştirmeye başlar. Bunlar özgüvende azalış, ideal kaybı ve geri çekilme olmak üzere üç çeşittir (Stout ve Williams, 1983). Cherniss'in yaklaşımına göre; çalışma temposunun fazla olması, amaçların belirsizliği müşteri ile doğrudan ilişki, otorite ve yardım eksikliği tükenmişliğe yol açan örgütsel stres kaynaklarıdır. Kişinin karakter yapısı, sosyal yaşamının verimliliği, geleceğe yönelik hedefler gibi durumlar da tükenmişliğe yol açan kişisel stres kaynaklarıdır (Um ve Harrison, 1998). Cherniss'in çalışması; organizasyondaki iş bölümünün karmaşıklığının ve kötü çalışma şartlarının tükenmişliğin seviyesini belirleyen faktörler olduğunu ortaya koymaktadır (Esisenstat ve Felner, 1984). Cherniss,



tükenmişliği “hizmet sektöründe çalışan kişilerin işlerinin pozisyonundan kaynaklanan uyumsuzluklar nedeniyle ortaya çıkan bir durum” olarak açıklamaktadır (Akt. Leiter ve Maslach, 1999). Tükenmişliğe yol açan faktörler belirlendikten sonra modelde tükenmişlikle nasıl mücadele edileceği, nasıl yöntemler geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulur. Modelin iddiası şöyledir: hem bireysel hem de örgütsel etkenler çalışanın mücadele edebilme kapasitesinin üzerindeyse stresin ortaya çıkması kaçınılmaz bir durum olur. Aynı zamanda örgütsel ve bireysel hedefler arasında bir çatışma mevcut ise stresin ortaya çıkması olası bir durum olarak görülür. İstekleriyle mevcut imkânların uyumsuzluğundan kaynaklı olarak stres seviyesinde artış gerçekleşen birey, en başta strese neden olan sorunları çözmeye çalışmaktadır. Bu konuda başarısız olursa stresle mücadele etme tekniklerini seçerek rahatlamaya çalışacaktır. Bu yöntemler sonuç vermediğinde kişi işiyle bağlantısını koparma yoluna gidecektir. Stresle mücadele yöntemleri sonuç verirse kişinin tutumlarında bazı pozitif gelişimler gözlemlenebilir (Ok, 2004). Mücadele etme biçimlerinin işe yaramaması ve kişinin işle arasında mesafe koyması durumunda, kişinin iş çevresi ve ortamına karşı negatif düşünce ve davranış biçimleri geliştirir. Bu durum da işle ilgili değerlendirmelerinin değişmesine (Yıldırım, 1996), tatminsizliğin ortaya çıkmasına neden olur.

### **3.6.2 Edelwich ve Brodsky Modeli**

Edelwich ve Brodsky (1980); tükenmişliği iş yükü, iş yoğunluğu, uzun çalışma süreleri, otoriter baskılar ve kişinin ideal benliğinin konumlandığı nokta arasındaki farklılıklarla açıklamaktadır. Model; tükenmişliği, hizmet gerektiren mesleklerde iş ortamının olumsuzluklarından kaynaklanan gelecek planlamasında azalma, arzu ve istek kaybı ve enerjide düşüşle açıklamaktadır (Edelwich ve Brodsky, 1980). Tükenmişliğin dönemleri olarak tanımladıkları idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma olmak üzere ardışık dört dönemle tükenmişliği açıklamışlardır. Edelwich ve Brodsky'nin belirledikleri tükenmişlik dönemlerinin yapısı aşağıda belirtilmiştir.

1. İdealistik Coşku (Enthusiasm) Dönemi: Coşkulu, arzulu hislerin yoğun olduğu ve şevkle çalışmayla karakterize olmuş (Girgin, 1995, s. 19; Yıldırım, 1996, s. 7) bir dönemdir. Bu dönem, iş hayatına yeni atılmış kişilerin geleceğe yönelik planlarına, ideallerine (Adiloğullar ve Gencay, 2016) ulaşabilmek için yüksek bir

konsantrasyon seviyesine sahip olduğu bir dönemdir. İş, bu dönemde kişinin yaşamında birincil öneme sahiptir (Kaçmaz, 2005). Bununla beraber kişi hizmet gerektiren bir işteyse mesleğinde kendisini geliştirmek için büyük motivasyon göstermektedir. İş gereği iletişimde bulunduğu insanlar üzerinde pozitif izlenimler bırakmak ister, bu nedenle tüm enerjisini işine verir. Ödüllendirilmesi gerektiğini düşündüğu bu davranışlar ödüllendirilmeyip kötü tepkilerle karşılaşıncı kişi hayal kırıklığına uğrar, durgunluk aşamasına geçiş başlar. Bu durum, genellikle işe girildikten bir yıl sonra gerçekleşir (Baysal, 1995, s. 28).

2. Durgunluk (Stagnation) Dönemi: Birey, idealistik coşku dönemindeki sorunlardan bıkmıştır. Dolayısıyla ilk dönem ile durgunluk dönemi arasındayken işle ilgili hevesinde ve eylemlerinde bir azalma meydana gelir.

Bu dönemde bireyin işi, onun hayatında sahip olduğu birincil dereceden önemini yitirir. Birey motivasyon kaybı yaşamakta, işe olan ilgisini kaybetmektedir. Beklentilerine karşılık bulamaması kişiyi ümitsizliğe düşürmekte, işle arasındaki mesafeyi giderek açmaktadır. İdealler ikinci plana atılmış, hayat tarzıyla ilgili pragmatist veya hedonist tutumlar benimsenmiştir. Birey iş ortamından hoşnutluğunu yitirir, yalnız başına veya arkadaşlarıyla zaman geçirmek gibi faaliyetlere yönelir. Tükenmişlik yaşayan insanlar bu dönemi, “ümitlerin tükendiğinin anlaşıldığı dönem” olarak açıklamaktadır.

3. Engellenme (Frustration) Dönemi: Birey işi ile ilgili kararlar almaya çalışır, işini sorgular. Bu sorgular ilerledikçe idealleri önünde mesleğinin bir engel teşkil ettiğini düşünmeye başlar. Bu dönemdeki engellenme, bireyin iş yerinde yardımcı olduğu insanların ihtiyaçlarını karşılayamaması veya onların ihtiyaçlarını karşılamak adına kendi ihtiyaçlarını gözden çıkarması şeklinde iki farklı yoldan meydana gelebilir (Baysal, 1995, s. 28-29).

Tekrar eden engellenme durumları muhtemelen bireyi son aşamaya götürecektir, ancak bireyin bu aşamada çeşitli savunma biçimleri geliştirmesi de mümkündür (Girgin, 1995, s. 20):

a) Uyum gösteren (adaptif) savunma: Bireyin mevcut koşullarla kendi hali arasında denge işlevi görerek iyileşmeye çalıştığı bir savunma biçimidir.

b) Uyum göstermeyen (maladaptif) savunma: Bireyin sorunu inkâr etmesi ve durumdan kaçmak için işine yüklenmesi yolunu seçtiği savunma biçimidir.

c) Durumdan kendini çekme: Duyarsızlaşma, soğukluk, çalışırken makineleşme ile karakterize olan bir savunma biçimidir.

4. Duygusuzlaşma, İlgisizleşme (Apathy) Dönemi: Üçüncü aşamayla mücadele etmek için kullanılan doğal bir savunma biçimi olarak görülür. İşe tamamen duygusuzlaşma, ilkesel davranamama, düş kırıklığı, insanlarla kısa iletişimlerde bulunma, depresyon belirtilerinden bazılarıdır (Baysal, 1995, s. 29; Girgin, 1995, s. 20).

Birey işe devam etmek istemez; fakat işsiz kalmaktan da korkar. Yeni bir meslek öğrenmek için artık çok geçtir. Risk almaktansa güvenli bir işte olmayı seçer (Girgin, 1995, s. 20). Duygusuzlaşma engellemelerin neden olduğu uzun süren zarar verici etkilerle mücadele etmenin en son çaresi olarak tanımlanır. Birey hizmet ettiği kişileri aşağılamaya, nefret etmeye başlar ve bu muameleyi hak ettiklerine gerçekten inanmaktadır. Birey dışarıdan soğuk olarak görünse de özel yaşamlarında buhranların meydana gelmesi mümkündür. Bu süreçler genellikle yalnızlıkla sonuçlanır. Yukarıdaki tanımlar Edelwich ve Brodsky'nin tükenmişliği açıklamak için kurduğu modelin evreleridir. Bu dönemlerin aynı seri ile gerçekleşmesi zorunlu değildir. Her birey tükenmişliğe başka bir evreden giriş yapabilir, farklı bir yolu takip edebilir.

### **3.6.3 Pines Modeli**

Pines ve Aranson (1988); tükenmişliği, “duygusal yıpranmanın meydana getirdiği bir çeşit bedenen ve zihnen yıpranma durumu” olarak tanımlamıştır. Model, tükenmişliği üç farklı açıdan ele alır. Enerjinin düşmesi, sürekli yorgun hissetmeyle gözlemlenen ilk evre olan fiziksel tükenme; bedensel aktivitelerde düşüş, kronik yorgunluk ile gözlemlenir. İkinci aşama olan duygusal çöküş; ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi hissiyatlarla doludur. Son aşama olan ruhsal tükenme kısmında kişi işine, ailesine, ilişkide bulunduğu insanlara karşı negatif tutumlar takınmakta ve davranışlar benimsemektedir (Sürgevil, 2006, s. 43).

### **3.6.4 Pearlman ve Hartman Modeli**

Pearlman ve Hartman (1982), tükenmişliği tekrarlayan strese tepki olarak ortaya çıkan üç parçalı bir durum olarak tanımlamıştır. Bunlar duygusal ve fiziksel

tükenme, iş verimliliğinde azalma ve çevreye duyarsızlaşma tepkileridir (Gürboyoğlu, 2009, s. 68). Model, stresin ana nedenlerini şöyle açıklamaktadır:

- Fiziksel tükenme; yorgunluk gibi bedensel belirtilere yoğunlaşır.
- Duygusal tükenme; duygusal gelgitler ve tükenmiş hissetme gibi belirtilere yoğunlaşır.
- Davranışsal tükenme; duyarsızlaşma ve iş veriminde düşüş gibi belirtilere yoğunlaşır.

Perlman ve Hertman'ın (1982) modeli dört basamaktan meydana gelmiştir (Engin, 2006, s. 40):

1) Durumun Strese Götürme Derecesi: Stresi ortaya çıkaran nedenleri gösteren dönemdir. Bireyin kabiliyetlerinin kurumun talebini karşılayamaması durumu en önemli nedenlerden birisidir. Bireyin kabiliyetlerinin diğer bireylerin taleplerini karşılayamaması da bir başka önemli etkidir. Kişi ve kurumların talepleri arasındaki bir dengesizlik, stres seviyesi üzerine doğrudan belirleyici olmaktadır.

2) Algılanan Stres Düzeyi: Meydana gelmiş stresin hissedilmesi aşamasıdır.

3) Strese Verilen Tepki: Bedensel ve mental belirtilerin gözlemlenmesi üzerine strese tepki verilen bir aşamadır. Hangi belirtilerin ortaya çıkacağı kişi ve kurumların yapısına göre değişkenlik göstermektedir.

4) Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Kronik tükenmişlik meydana gelir. Bunun sonucunda işi bırakma, işten atılma, işten tatmin olamama gibi durumlar ortaya çıkabilir (Gürboyoğlu, 2009, s. 68).

### **3.6.5 Meier Modeli**

Scott Meier, Bandura'nın "Özyeterlilik Modeli"ni baz alarak kendi modelini kurmuştur.

Bandura'ya (1993) göre; ideal sahibi olan bireyler, bunun için eyleme geçebiliyor ve kendilerini etkileyen durumları kontrol edebiliyorlar. Kendini yeterli bulma denilen modele, bireyin ideallerini gerçekleştirme yeterliliği de denilebilir. Meier'in modeli tükenmişliğe farklı açılardan bakarak yenilikçi bir açıklama getirmiştir (Şanlı, 2006, s. 16).

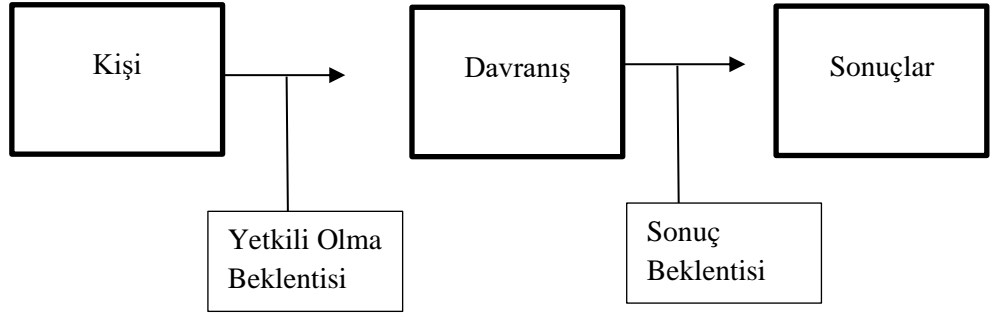
Meier (1983) tükenmişliği, bireyin iş ortamında eylemlerinin ödüllendirileceği beklentisinin az olduğu, cezalandırılma korkusunun çok olduğu, kişinin ne olaylara hâkim olduğu ne de hâkimmiş gibi hissettiği, tekrarlayan iş hayatlarının ortaya çıkardığı bir durum olarak tanımlamaktadır. Pekiştirme, sonuç, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işlemeden oluşan dört farklı aşama Meier'in modelini oluşturmaktadır (Şanlı, 2006, s. 16-17):

1. Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies): İş hayatının, bireyin beklentilerinin karşılanmasıyla ilgili bir durumdur.

Meier'e (1983) göre; beklentiler karşılanmadığında, kişi işinden hoşnut olmamaya başlar, bu da tükenmişliğe neden olur. İş hayatındaki memnun olmama durumu, tükenmişliğe giden yolun başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bireylerin hayatı algılayış biçimleri farklı olduğundan dolayı meslek hayatlarının sonuçları da çeşitlidir. Bir konuşmacı dinleyenlerin sıklıkla soru sormasını veya sessizce dinlemelerini arzu edebilir. Bu arzusunun tatmin edilmediği noktada konuşmacı memnuniyetsiz olmaya başlayacak, bu durum tükenmişliğin temelini atacaktır.

2. Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies): Bu beklentiler, tekrarlıca gözlemlenmiş sonuçları doğuran eylemlerin açıklamasıyla alakalıdır. Pekiştirme beklentileri, elde edilen netice ile arzu edilen ideallerin arasındaki uygunluğunu ifade ederken, sonuç beklentileri belli bir sonuca varmak için yapılması gereken davranışların gerekliliğini vurgulamaktadır. Örneğin, birey bir duruma dair önyargı besleyip o önyargısını destekleyen olaylarla karşılaştığı zaman bezgin hissederse bu bir çeşit sonuç göstergesidir.

3. Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies): İdeallere ulaşmak için benimsenmesi gereken davranış biçimlerini gerçekleştirmede kişisel yeterlilik ile ilgilidir (Bandura, 1977). Bandura, sonuç beklentileri ile arasındaki farkı açıkça ortaya koymuştur. Şekil 3.1'de ayırım gösterilmektedir. İki beklenti arasındaki farkı bilmeye, eyleme geçme arasındaki farka benzetir (Baysal, 1995, s. 26).



**Şekil 3.1:** Meier'in tükenmişlik modeli (Meier, 1983).

Yeterlilik beklentisi, arzulanan hedeflere ulaşmak için yapılması gereken eylemleri doğru şekilde yapabilme yeteneğidir (Bandura, 1977). İsteklerine ulaşmak için kişisel yeterlilik eksikliği çektiğini düşünen insanlar tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Meier, 1983). Örneğin bir öğretmen, dersi öğrenmede öğrencilerin yetersiz olduğu gibi bir sonuç beklentisiyle tükenmişlik yaşayabilir.

4. Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing): Tükenmişliği konu edinen yaklaşımlar arasında en kapsamlısıdır. Beklentilerin öğrenim, sürdürülme ve değiştirilme durumuyla ilgili açıklamalar içerir. Bağlamsal bilgi işleme; kişinin tutumlarını örgütsel yapı, öğrenme biçimi ve sosyal gruplar benzeri bağlamlarla açıklama süreçlerinin incelenmesi anlamına gelen bir kavramdır. Meier; bireylerin işten kaynaklı sorunlar nedeniyle hissettikleri duyguların, düşüncelerin ve tükenmişliğe yol açan öğrenme biçimlerinin neler olduğu sorularının modelin cevaplamaya çalıştığı sorulardan olduğunu ifade etmektedir (Şanlı, 2006).

Modele göre; yukarıda bahsedilen üç beklenti türü, kişinin iş yaşantısını içsel ve dışsal bağlamlar kapsamında işlemesi ile öğrenilir. Beklenti türlerinin girdiği karşılıklı iletişim daha büyük bir sistemi meydana getirir. Örneğin kişi, yeterlilik hissi az olduğundan dolayı işini sevmemeye başlar. Bu yüzden çalıştığı işte başarıya nasıl ulaşacağı fikri de bu durumdan kötü etkilenmiş olur. Bunlar da tükenmişliğe yol açar (Meier, 1983).

Literatürde duyuşsal açıdan tükenmişliğin çokça analiz edildiğini söyleyen Meier (1983), kendi amacının davranışsal ve bilişsel yönlere dikkat çekmek olduğunu belirtmiştir. Meier'in modeli, durumu bir stres süreci ile açıklar ve tükenmişliği psikolojik ve aşamalı gerçekleşen bir durum olarak ortaya koyar (Baysal, 1995, s. 27).

### 3.6.6 Suran ve Sheridan Modeli

Suran ve Sheridan, konu üzerine çeşitli çalışmalar yapmışlardır ve tükenmişliğin her yaşta olası bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Tükenmişlikle ilgili aşamalar olduğunu belirten, Erikson'un kişilik gelişimi baz alınarak kurulan bir model ortaya konmuştur. Bu basamaklar aşağıda sıralanmaktadır (Güven, 2016, s. 115):

Birinci Aşama: Kimlik ve rol karışıklığı aşamasıdır. Kişi kim olduğu ve hangi işi yapmak istediğiyle ilgili bazı çelişkiler yaşar. Birçok insanın sevmediği işlerde çalışmasının sebepleri bu basamakta bulunur. Yaptığı ve yapmaya mecbur olduğu işler çelişirse rolü ve kimliği arasında da çatışma ortaya çıkar ve tüm bunlar strese yol açar. Eğitim ihtiyaçları ve kişinin gelişimi arasında bir uyum olmadığı zaman, bu durum kişinin hem kişisel hem mesleki anlamda bir bütün olmasını engellemektedir (Erden ve Akman, 2014, s. 96). Benlikteki bu bölünme, ilerde yaşanacak tükenmişliğin temelini hazırlamaktadır (Roby, 2008). Yeterlilik/yetersizlik aşaması modelin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Birey hedeflerine ulaşmak için yeterince becerikli olmadığını düşünürse hedefleri gerçekleştirme konusunda yetersiz olduğu algısıyla stres yaşayabilmektedir. Yeterlilik hissiyatının sağlıklı olması için dengenin çok iyi kurulması gerekir, fakat kişinin özel hayatına dair yeterlilikler işi üzerinde doğrudan etkileyici sonuçlar doğurur. Bu farklı durumların birbirinden ayrılması gerekir. Benliğin değerini belirlemede faydalanılan tek unsurun iş hayatındaki başarı olmadığı söylenebilir (Suran ve Sheridan, 1985, s. 749).

Verimlilik-durgunluk aşaması, modelin üçüncü ve son aşamasıdır. 30-40 yaş arasındaki iş sürecinin, kişinin hayatında en etkin çalıştığı dönemin başlangıç aşaması olduğu iddia edilebilir. Bu periyotta kişi; hayatıyla ilgili planlar yapmakta, becerilerini etkin bir şekilde ortaya koyarak işinde ustalaşmaya çalışmaktadır. Burada bir başarının gerçekleşmemesi, hedef kaybına ve dolayısıyla amaçsızlığa neden olmaktadır. Sürecin sonunda tükenmişliğin ortaya çıkması çok olası bir durumdur (Boyar, 2011, s. 30-31).

“Yeniden oluşturma/hayal kırıklığı” aşaması modelin son aşamasıdır. Birey, süreç henüz sona ermemişken bu duruma neden olan eylemlerini düşünmeye ve sorgulamaya başlar. Bu sorgu, işe karşı bir soğuma meydana getirebilir. Orta yaşlarda meydana gelen bu durum, hedefe ulaşma yönündeki gereklilikleri yeniden değerlendirmeye neden olmasından dolayı olumlu etkiler de gösterebilir. Söz konusu

süreç, kişinin özel yaşamında da iş yaşamında da ulaşmaya çalıştığı noktayı yeniden değerlendirmesini sağlamaktadır (Suran ve Sheridan, 1985, s. 748).

### 3.6.7 Maslach Modeli

Çok boyutlu veya üç boyutlu model olarak adlandırılır. Tükenmişliğin üzerinde en çok ortaklaşılacak açıklamasını yapmış olan Christina Maslach, Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (MBI) geliştirmiştir. Maslach, işi nedeniyle hem kurumla hem de insanlarla iletişim halinde bulunan kişilerin karşılaştığı talepler nedeniyle bedensel etkinliklerinde düşüş, ümitsizlik, iş motivasyonu kaybı, çevreye karşı olumsuz tutum ve davranışlarla tükenmişliği tanımlamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Böylelikle duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere tükenmişlik üç farklı açıdan incelenmektedir. Tükenmişlik konusunda yapılmış tanımların çoğu birbirinden farklıdır, ama Maslach'ın tükenmişliği kişinin yaşamındaki değişimlerle açıkladığı bu üç boyutlu model konusunda fikir ortaklığı vardır (Maslach ve Jackson, 1981). Maslach, bu üç boyutta görülen düşüşlerle ortaya çıkan psikolojik bir durum olarak tükenmişliği tanımlar. Tükenmişlik Ölçeğini; bu üç boyutu temel alarak oluşturan Maslach, tükenmişliğin zaman alan bir serüven olduğunu ve değişik faktörlerden oluştuğunu belirtmektedir. Bundan dolayı tekil bir faktör üzerinden tükenmişliği açıklamak yetersiz olur. MBI'da her faktör ayrı ayrı değerlendirilir, daha sonra tüm faktörler beraber değerlendirilerek nihai durum ortaya konmaya çalışılır (Maslach ve Jackson, 1981). Duygusal tükenmenin ve duyarsızlaşmanın fazla olmasına karşın başarı hissini azalması, tükenmişliğin seviyesini artırır. Ardışık aşamalar aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

+Duygusal Tükenme  $\implies$  +Duyarsızlaşma  $\implies$  -Kişisel Başarı

**Şekil 3.2:** Maslach tükenmişlik ölçeği ardışık aşamaları (Maslach ve Jackson, 1981).

Her ne kadar süreç içerisinde gelişen bir sendrom olsa da tükenmişliğin ilk aşamaları tekrarlanan iş taleplerinin bireyin duygu dünyasında bir karşılık görememesi sonucu başlamakta, bu da duygusal tükenmeye neden olmaktadır. Kişi bir çeşit



savunma pozisyonu benimseyerek insan ilişkilerinden ve çevresinden uzaklaşmayı seçmektedir. Bu biçimiyle duyarsızlaşma, kişi ile işi arasında oluşan bir koruyucu işleve sahip olur.

Birey, davranış değişikliklerinin son derece farkındadır ve soğuk davranışlarının herhangi bir fayda sağlamadığını düşünerek işinde ve özel hayatında yetersizlik hissine kapılmaktadır. Bunların sonucunda iş motivasyonunda ve performansında kayıplar yaşanmaktadır (Cordes vd, 1997, s. 624).

### 3.7 Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri

Maslach ve Leiter (1997), tükenmişliğin ilk aşamalarında aşılmasının daha kolay olduğunu, ilk dönemlerde bazı önlemler alınması gerektiğini ileri sürmektedirler. Her ne kadar tükenmişliği durdurmak öncelikli hedef olsa da bu durumun maddi getirilerinin de olacağı açıktır. Bu tedbirlerin yanında iş motivasyonunun korunarak sürekli olarak artırılmasının hedeflenmesi de alınacak önlemler kadar önem arz eder. Tükenmişlikle ilgi yapılan çalışmalar, dinlenmenin ve bireyin sorunlarıyla ilgilenmenin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Geleceğe yönelik amaç kaybının tükenmişliğe neden olabileceği göz önünde bulundurulduğunda, desteğin neden önemli olduğu anlaşılmaktadır. Durumun farkına varmak, atılması gereken ilk adımdır. Bunun yanında, sorunun durumsal olduğunu kavramak da sorunu fark etmek kadar önemlidir. Gelişmeleri kavrayan pek çok kişi, durumun neden ortaya çıktığını düşündükleri zaman kendilerini suçlamaya meyillidirler. Stresin, durumdan kaynaklı olduğu kavranıldığında stresin neden olduğu olumsuzlukların hissedilme şiddeti azalır (Babaoğlu, 2006, s. 27). Kişi ve kurum düzeyinde tükenmişlikle mücadele eden bazı başarılı yöntemler bulunmaktadır.

**Bireysel Yöntemler:** Bireyin kontrol edebilme gücü, tükenmişlikle mücadele etme ve bu mücadele yöntemlerini uygulayabilme konusunda birinci dereceden öneme sahiptir. Örgütsel kontrol mekanizmaları zayıf çalışıyorsa kişisel mücadele yöntemleri daha fazla önem kazanır. Tükenmişlik sendromu ile mücadele ederken alınabilecek bazı önlemler aşağıda sıralanmaktadır (Greenberg, 2012; Riggan, 1985; Joshi, 2005; McTigue, 2014; Schiffman, 2005);

- Zamanı verimli kullanma,
- Geleceğe yönelik idealler tasarlama,

- Girişimci olma,
- Kendi benliğini kavrama,
- İşin avantajlarını ve dezavantajlarını bilme,
- İş hayatında gerçekçi hedefler belirleme,
- İşi farklı bir teknikle yapma,
- Gün içerisinde motivasyonel sözler kullanma,
- Nefes egzersizi yapma,
- İşi ilgili optimist bakış açıları geliştirme,
- İş yerinde çıkan sorunları orada çözme,
- Eve, iş taşımama,
- Manevi duyguları tatmin etme,
- Sosyal yaşama önem verme,
- Aile ile iyi ilişkiler kurma,
- İşte daha fazla dinlenme, geçici izin alma,
- Beslenme alışkanlıklarını düzeltmek,
- Madde kullanımını azaltmak,
- Sigara içmeme,
- Molalarda çalışmama,
- Tatile zaman ayırma,
- Hobilerle ilgilenmek,
- Stres etkenlerini tanımlama,
- Tükenmişlikle ilgili farkındalık geliştirmek,
- Tükenmişlikle ilgili araştırma yapmak,
- Terapi görme,
- Mizahi yönlerini geliştirme,

- Empati kurma,
- Geçmişteki başarıların hatırlanması,
- Gerçekçi tutumlar benimseme, öz saygıyı artırma,
- İstemediği işi reddedebilme,
- Değişik aktivitelerle gün içindeki eylemlerini zenginleştirme,
- Duygularını kontrol etmeyi öğrenme,
- İş arkadaşlarıyla iyi geçinme,
- Takım çalışmasına katılma,
- İstenen meslekte çalışma.

**Örgütsel Yöntemler:** Kurum bazında tükenmişlikle mücadele etmek için aşağıda sıralanan önlemler uygulanabilir (Gürboyoğlu, 2009; Sat, 2011; Stallar, Dewing-Hommes ve Pankau, 2007):

- Yeni işe alınanların, işe uyumu sağlanmalı,
- Uyum sürecinde deneyimli çalışanlardan faydalanmalı,
- Her çalışanın bireyselliğine saygı duyulmalı,
- İş bölümü açık ve anlaşılır olmalı,
- Personel dönüşümü sağlanmalı,
- Çalışanların daha ileri pozisyonlara gelebilmesi mümkün hale getirilmeli,
- Çalışanlar arasında iyi iletişim sağlanmalı,
- Tükenmişlikle nasıl mücadele edilmesi gerektiğiyle ilgili bilgi verilmeli,
- Çalışanlarla grup çalışmaları yapılmalı ve seminerler verilmeli,
- Yönetim bazında karar alınırken çalışanların ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalı,
- Ücretler makul ve adil olmalı,
- İletişim şeffaf olmalı,
- İş yerinde saygısız bir ortam oluşmasına izin verilmemeli,

- Eleştiriye açık olunmalı,
- Fazla ve gereksiz otorite sergilenmemeli,
- Çalışan işe alınırken dikkatlice incelenmeli, tükenmişliğe işaret eden belirtiler ilk etapta ortadan kaldırılmalı
- Dikey örgütlenme modeli yapısı en aza indirilmeli,
- Sorumluluk hissetmeleri için yetki, alt kademedeki çalışanlara da verilmeli,
- İş ortamının çalışma şartları, en iyi hale getirilmeli,
- Çalışanlar için gerçekçi hedefler oluşturulmalı,
- Çeşitli mekanizmalar ile tükenmişlik belirtileri sergileyen çalışanlarla ilgili önlemler alınmalı,
- Güven veren bir iş ortamı meydana getirilmeli, risk azaltılmalı, çalışana destek sağlanmalıdır.

Bunların yanında adil olma, yeniliğe açık olma, şeffaf iletişim, grup halinde çalışma, bilgiyi paylaşma, takdir etme gibi uygulamalar tükenmişliğin ortaya çıkmasını engellemek için kullanılabilir.

## 4. YÖNTEM

### 4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; çağrı merkezi sektörü çalışanlarının tükenmişlik ve iş yükü derecelerinin belirlenmesi ve çalışanların iş yükü-tükenmişlik ilişkilerinin incelenmesidir. Ayrıca araştırmada çalışanların iş yükü ve tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenecektir.

### 4.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde hizmet veren özel bir çağrı merkezi çalışanları oluştururken örneklemi ise anket çalışmasına uygun Ankara ve Rize lokasyonunda çalışan ve ankete katılım gösteren 270 çağrı merkezi çalışanı oluşturmaktadır.

### 4.3 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme tekniği kullanılmış olup veriler online (çevrimiçi) anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmada geri dönüş sağlanan 270 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma, 12 Haziran 2019 - 17 Ağustos 2019 tarihleri arasında yapılmıştır.

Araştırmada “Maslach Tükenmişlik” ve “İş Stresi” ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırma anketi üç bölümden oluşmaktadır. Ekte anket soruları yer almaktadır. İlk bölümde çağrı merkezi çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, ikinci bölümde Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve üçüncü bölümde ise İş Stresi Ölçeği bulunmaktadır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 1 Hiçbir zaman, 2 Çok nadir, 3 Bazen, 4 Çoğu zaman ve 5 Her zaman olmak üzere beşli likert ölçeğine göre; İş Stresi Ölçeği ise 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

#### **4.4 Verilerin Analizi**

Tüm istatistiksel analizler SPSS programı ile yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler olarak belirtilmiştir. Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin, iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi kullanılırken üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Ayrıca İş Stresi Ölçeğinin, Maslach Tükenmişlik Ölçeği üzerindeki etkisi için lineer regresyon analizi yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

Korelasyon analizlerinde normal dağılım gösteren sayısal verilerin karşılaştırılmasında Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### **4.5 Araştırmanın Hipotezleri**

Bu çalışmanın ana hipotezi;

“Çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel iş stresi düzeyi, genel tükenmişlik düzeyini etkilemekte midir?”

Alt hipotezler ise;

H1 Çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yükü düzeyi ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H2 Çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi, çağrı merkezi sektörü çalışanlarının sosyodemografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

#### **4.6 Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi**

Ankara ve Rize'deki çağrı merkezi sektörü çalışanlarının tükenmişlik ve iş yükü derecelerinin belirlenmesi amacıyla “Maslach Tükenmişlik” ve “İş Stresi”

ölçeklerinden yararlanılmıştır. İlk olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeğine keşfedici faktör analizi (Exploratory Faktör Analizi) yapabilmek için faktör analizine uygunluğunun testlerle ölçülmesi gerekmektedir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği içerisinde yer alan sorulara verilen cevaplar neticesinde elde edilen verilere uygulanan temel bileşenler analizinde yer alan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testine göre, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu (KMO değeri 0,825) görülmüştür (Bayram, 2004, s. 137). Gerçekleştirilen Barlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $X^2=2727,275$ ;  $p<0,001$ ).

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde yer alan kalan sorulara ait verilerin keşfedici faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda; özdeğeri 1.00'in üzerinde olan faktörler ve faktör yükleri 0,40'ın üzerinde olan maddeler temel alınmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin orijinal çalışmasında olduğu gibi 3 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ayrıca 1'nci faktörün ölçtüğümüz olguyu %30,42; 2'nci faktörün %12,81; 3'üncü faktörün ise %7,48 oranında ölçtüğü görülmektedir. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde yer alan 3 faktör ve 22 soru, toplam varyansın %50,71'ini açıklamaktadır (Tablo 4.1). Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde %40 ile %60 arasında değişen açıklanan varyans yüzdeleri yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2006 ).

**Tablo 4.1:** Maslach tükenmişlik ölçeği için özdeğerler ve açıklanan toplam varyans.

<b>Faktör</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Varyans %</b>	<b>Toplam Varyans %</b>
1	6,693	30,423	21,206
2	2,819	12,813	34,438
3	1,644	7,475	50,711

22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin toplam 3 tane faktörü bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; Duygusal Tükenme (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 nolu sorular), Duyarsızlaşma (5, 10, 11, 15 ve 22 nolu sorular) ve Kişisel Başarı (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 nolu sorular) olarak belirlenmiştir. Ayrıca Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine ait Döndürülmüş Temel Bileşenler Matrisi Tablo 4.2'de verilmiştir.

**Tablo 4.2:** Maslach tükenmişlik ölçeğine ait döndürülmüş temel bileşenler matrisi.

Soru No	Faktör Yükleri		
	1	2	3
1	0,749		
2	0,81		
3	0,807		
4			0,496
5		0,634	
6	0,441		
7			0,597
8	0,778		
9			0,522
10		0,743	
11		0,708	
12			0,569
13	0,709		
14	0,573		
15		0,6	
16	0,492		
17			0,769
18			0,536
19			0,622
20	0,522		
21			0,493
22		0,608	

Maslach Tükenmişlik Ölçeğine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,831 olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ait faktörlerden olan Duygusal Tükenme faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı 0,884, Duyarsızlaşma faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı 0,815 ve Kişisel Başarı faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı ise 0,713 olarak belirlenmiştir (Tablo 4.3).



**Tablo 4.3:** Maslach tükenmişlik ölçeğine ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonucu.

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	N
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	0,831	22
Duygusal Tükenme	0,884	9
Duyarsızlaşma	0,815	5
Kişisel Başarı	0,713	8

İkinci olarak İş Stresi Ölçeğine keşfedici faktör analizi yapabilmek için faktör analizine uygunluğunun testlerle ölçülmesi gerekmektedir. İş Stresi Ölçeği içerisinde yer alan sorulara verilen cevaplar neticesinde, elde edilen verilere uygulanan temel bileşenler analizinde yer alan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testine göre, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu (KMO değeri 0,804) görülmüştür (Bayram, 2004, 137). Gerçekleştirilen Barlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $X^2=1561,473$ ;  $p<0,001$ ).

İş Stresi Ölçeğinde yer alan sorulara ait verilerin, keşfedici faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda; özdeğeri 1.00'in üzerinde olan faktörler ve faktör yükleri 0,40'ın üzerinde olan maddeler temel alınmıştır. İş Stresi Ölçeğinin orijinal çalışmasında olduğu gibi 3 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ayrıca 1'nci faktörün ölçtüğümüz olguyu %28,26; 2'nci faktörün %15,80; 3'üncü faktörün ise %7,60 oranında ölçtüğü görülmektedir. İş Stresi Ölçeğinde yer alan 3 faktör ve 17 soru, toplam varyansın %51,66'sını açıklamaktadır (Tablo 4.4). Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde %40 ile %60 arasında değişen açıklanan varyans yüzdeleri yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2006, 49).

**Tablo 4.4:** İş stresi ölçeği için özdeğerler ve açıklanan toplam varyans.

Faktör	Özdeğer	Varyans %	Toplam Varyans %
1	4,804	28,260	28,26
2	2,686	15,800	44,06
3	1,291	7,597	51,657

17 maddeden oluşan İş Stresi Ölçeğinin toplam 3 tane faktörü bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; Rol Çatışması (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14 nolu sorular), Rol Belirsizliği (1, 2, 3, 4, 5 ve 6 nolu sorular) ve Aşırı Rol Yüğü (15, 16 ve 17 nolu sorular) olarak belirlenmiştir. Ayrıca İş Stresi Ölçeğinde yer alan; 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16 ve 17 nolu sorular ters puanlanmaktadır. İş Stresi Ölçeğine ait Döndürülmüş Temel Bileşenler Matrisi Tablo 4.5'te verilmiştir.

**Tablo 4.5:** İş stresi ölçeğine ait döndürülmüş temel bileşenler matrisi.

Soru No	Faktör Yükleri		
	1	2	3
1		0,698	
2		0,661	
3		0,723	
4		0,815	
5		0,752	
6		0,628	
7	0,692		
8	0,757		
9	0,400		
10	0,648		
11	0,685		
12	0,661		
13	0,681		
14	0,492		
15			0,403
16			0,445
17			0,800

İş Stresi Ölçeğine verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,832 olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ait faktörlerden olan Rol Çatışması faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı 0,797, Rol Belirsizliği faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı 0,821 ve Aşırı Rol Yüğü faktörüne ait iç tutarlılık kat sayısı ise 0,458 olarak belirlenmiştir (Tablo 4.6).

**Tablo 4.6:** İş stresi ölçeğine ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonucu.

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	N
İş Stresi Ölçeği	0,832	17
Rol Çatışması	0,797	8
Rol Belirsizliği	0,821	6
Aşırı Rol Yüğü	0,458	3

Cronbach Alpha katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir;

$0.00 < \text{Katsayı} < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 < \text{Katsayı} < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 < \text{Katsayı} < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 < \text{Katsayı} < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Özdamar, 1999, s. 513). Öncelikle Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin ve İş Stresi Ölçeğinin Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında; bu değerlerin ölçeklerin geneli için sırasıyla 0,831 ve 0,832 olduğu görülmektedir. Bu değerler, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin ve İş Stresi Ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999, s. 510). Ayrıca ölçeklerin yapısal geçerliliğe sahip olduğu da söylenebilir. Bununla birlikte Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin ve İş Stresi Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde; Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin ve İş Stresi Ölçeğinin geçerli ve güvenilir oldukları ve bu çalışmada kullanılmalarında herhangi bir engel olmadığı sonucuna varılmıştır.

## 5. BULGULAR

Araştırmada kullanılan veri seti özel çağrı merkezi sektörü çalışanlarından 270 katılımcıya anket formuyla birlikte Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin ve İş Stresi Ölçeğinin uygulanması ile elde edilmiş olup verilerin analizi bu bölümde yapılmıştır.

### 5.1 Sosyodemografik Bilgilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının sosyodemografik bilgilerine ilişkin verilen cevapların çözümlenmeleri başlıklar halinde sunulmuştur.

#### 5.1.1 Çalışanların Yaş Aralığı Dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanları hakkındaki yaş aralığı verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 5.1’de açıklanmıştır.

**Tablo 5.1:** Çalışanların yaşlarına ilişkin frekans analizi sonuçları.

Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)
18-25 yaş arası	17	6,3
26-33 yaş arası	70	25,9
34-41 yaş arası	115	42,6
42-49 yaş arası	57	21,1
50 yaş ve üzeri	11	4,1
Toplam	270	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde; çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %6,3’ünün 18-25 yaş aralığında, %25,9’unun 26-33 yaş aralığında, %42,6’sının 34-41 yaş aralığında, %21,1’inin 42-49 yaş aralığında ve %4,1’inin ise 50 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

### 5.1.2 Çalışanların Cinsiyet Durumu Dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanları hakkındaki cinsiyet verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 5.2’de açıklanmıştır.

**Tablo 5.2:** Çalışanların cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçları.

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kadın	108	40,0
Erkek	162	60,0
Toplam	270	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde; çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %40’ının kadın ve %60’ının ise erkek olduğu görülmektedir.

### 5.1.3 Çalışanların Medeni Durum Dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanları hakkındaki medeni durum verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 5.3’te açıklanmıştır

**Tablo 5.3:** Çalışanların medeni durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları.

Medeni Durum	Frekans (N)	Yüzde (%)
Evli	195	72,2
Bekâr	75	27,8
Toplam	270	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde; çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %72,2’sinin evli ve %27,8’inin ise bekâr olduğu görülmektedir.

#### 5.1.4 Çalışanların Eğitim Düzeyi Dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanları hakkındaki eğitim düzeyi verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 5.4'te açıklanmıştır.

**Tablo 5.4:** Çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin frekans analizi sonuçları.

Eğitim Durumu	Frekans (N)	Yüzde (%)
Ortaöğretim	27	10,0
Ön lisans	50	18,5
Lisans	157	58,1
Yüksek lisans	36	13,3
Toplam	270	100,0

Frekans analizi sonuçlarına göre; çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %10'unun ortaöğretim, %18,5'inin ön lisans, %58,1'inin lisans ve %13,3'ünün ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

#### 5.1.5 Çalışanların Meslekteki Çalışma Süreleri Dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanları hakkındaki meslekteki çalışma süreleri verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 5.5'de açıklanmıştır.

**Tablo 5.5:** Çalışanların meslekte çalışma sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları.

Meslekte Çalışma Süresi	Frekans (N)	Yüzde (%)
1-5 yıl arası	50	18,5
6-10 yıl arası	103	38,1
11 yıl ve üzeri	117	43,3
Toplam	270	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde; çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %18,5'inin 1-5 yıldır, %38,1'inin 6-10 yıldır ve %43,3'ünün ise 11 yıl ve üzeri süredir meslekte çalıştıkları görülmektedir.

#### 5.1.6 Çalışanların Gelir Düzeyi Dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanları hakkındaki gelir düzeyi verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 5.6'da açıklanmıştır.

**Tablo 5.6:** Çalışanların gelir düzeylerine ilişkin frekans analizi sonuçları.

Gelir Durumu	Frekans (N)	Yüzde (%)
1000-1999 TL arası	25	9,3
2000-2999 TL arası	63	23,3
3000 TL ve üzeri	182	67,4
Toplam	270	100,0

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde; çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %9,3'ünün aylık 1000-1999 TL arası, %23,3'ünün aylık 2000-

2999 TL arası ve %67,4'ünün ise aylık 3000 TL ve üzeri gelire sahip olduğu görülmektedir.

## 5.2 Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada; rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı araştırmanın değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın bu kısmında, araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilecek olup araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkiler incelenecektir.

Yapılan betimsel analiz sonuçları Tablo 5.7'de verilmiş olup bu tablo incelendiğinde; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanları rol çatışmasından toplam ortalama 21,01±5,30 puan alırken, rol belirsizliğinden toplam ortalama 21,90±4,28 puan, aşırı rol yükünden ise toplam ortalama 8,66±2,23 puan almışlardır. Ayrıca çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanları duygusal tükenmeden aldıkları toplam ortalama puan 24,27±6,60 olarak bulunurken, duyarsızlaşma toplam ortalama puanı 11,17±4,29, kişisel başarı toplam ortalama puanı ise 30,11±4,00 olarak bulunmuştur.

**Tablo 5.7:** Araştırma değişkenlerine ilişkin betimsel analiz sonuçları.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>İş stresi</b>							
Rol çatışması	270	11,00	38,00	21,01	5,30	0,686	0,326
Rol belirsizliği	270	7,00	30,00	21,9	4,28	-1,029	1,364
Aşırı rol yükü	270	3,00	14,00	8,66	2,23	-0,124	-0,177
<b>Tükenmişlik</b>							
Duygusal tükenme	270	9,00	45,00	24,27	6,60	0,313	0,208
Duyarsızlaşma	270	5,00	25,00	11,17	4,29	0,669	0,419
Kişisel başarı	270	21,00	40,00	30,11	4,00	0,056	-0,342

Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 değerleri arasında olması değişkenlerin normal dağılıma uyum gösterdiğini ifade



etmektedir (Doğan ve Başokçu, 2010, 65-66). Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin tamamına yakınının belirtilen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeplerden dolayı değişkenlerin normal dağılıma uyduğu varsayımı kabul edilmiştir. Değişkenlerin kullanıldığı analizlerde parametrik analiz yöntemleri kullanılacaktır

**Tablo 5.8:** Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik Pearson korelasyon analizi sonuçları.

		1.	2.	3.	4.	5.	6.
<b>1. Rol çatışması</b>	K.K.	1	0,289	0,484	-	-	-
	P		0,000	0,000	0,000	0,000	0,267
	N	270	270	270	270	270	270
<b>2. Rol belirsizliği</b>	K.K.	0,289	1	0,31	-	-	0,192
	P	0,000		0,000	0,000	0,000	0,002
	N	270	270	270	270	270	270
<b>3. Aşırı rol yükü</b>	K.K.	0,484	0,31	1	-0,19	-	0,084
	P	0,000	0,000		0,002	0,001	0,167
	N	270	270	270	270	270	270
<b>4. Duygusal tükenme</b>	K.K.	-	-	-0,19	1	0,662	-0,15
	P	0,000	0,000	0,002		0,000	0,014
	N	270	270	270	270	270	270
<b>5. Duyarsızlaşma</b>	K.K.	-	-	-	0,662	1	-
	P	0,000	0,000	0,001	0,000		0,238
	N	270	270	270	270	270	270
<b>6. Kişisel başarı</b>	K.K.	-	0,192	0,084	-0,15	-	1
	P	0,068	0,002	0,167	0,014	0,238	
	N	270	270	270	270	270	270

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.8’de verilmiş olup bu tablo incelendiğinde;

- Rol çatışması ile rol belirsizliği ve aşırı rol yükü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken rol çatışması ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (sırasıyla  $r=0,289$ ,  $p<0,001$ ;  $r=0,484$ ,  $p<0,001$ ;  $r=-0,258$ ,  $p<0,001$ ;  $r=-0,241$ ,  $p<0,001$ ), ayrıca rol çatışması ile kişisel başarı arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $r=-0,069$ ,  $p=0.267$ ). Bu sonuçlara göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması düzeyi arttığında, rol belirsizliği ve aşırı rol yükü düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması düzeyi arttığında ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır.

- Rol belirsizliği ile aşırı rol yükü ve kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken rol belirsizliği ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (sırasıyla  $r=0,310$ ,  $p<0.001$ ;  $r=0,192$ ,  $p=0.002$ ;  $r=-0,377$ ,  $p<0.001$ ;  $r=-0,294$ ,  $p<0.001$ ). Bu sonuçlara göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol belirsizliği düzeyi arttığında, aşırı rol yükü ve kişisel başarı düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol belirsizliği düzeyi arttığında ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır.
- Aşırı rol yükü ile kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yokken aşırı rol yükü ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (sırasıyla  $r=0,084$ ,  $p=0.167$ ;  $r=-0,190$ ,  $p=0.002$ ;  $r=-0,195$ ,  $p=0.001$ ). Bu sonuçlara göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının aşırı rol yükü düzeyi arttığında, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır.
- Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (sırasıyla  $r=0,662$ ,  $p<0.001$ ;  $r=-0,150$ ,  $p=0.014$ ). Bu sonuçlara göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının duygusal tükenme düzeyi arttığında, duyarsızlaşma düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının duygusal tükenme düzeyi arttığında ise kişisel başarı düzeyleri azalmaktadır.
- Duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $r=-0,072$ ,  $p=0.238$ ).

**Tablo 5.9:** Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkilere yönelik Pearson korelasyon analizi sonuçları.

		İş stresi	Tükenmişlik
İş stresi	K. K.	1	-0,352
	P		0,000
	N	270	270
Tükenmişlik	K. K.	-0,352	1
	P	0,000	
	N	270	270

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.9’da verilmiş olup bu tablo incelendiğinde; genel iş stresi ile genel tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır ( $r=-0,352$ ,  $p<0.001$ ). Bu sonuca göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel iş stresi düzeyi arttığında, genel tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.

**Tablo 5.10:** Genel iş stresinin genel tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları.

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	B	Std. hata	$\beta$	t	p		
<b>Sabit</b>	86,085	3,391		25,388	0	37,797*	0,124
<b>Genel iş stresi</b>	-0,398	0,065	-0,352	-6,148	0		
<b>Bağımlı değişken: Genel tükenmişlik</b>							

Genel iş stresinin, genel tükenmişliği ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve genel iş stresinin, genel tükenmişliğin varyansının %12,4’ünü açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2=,124$ ;  $F_{(1,268)} = 37,797$ ,  $p<0.001$ ). Bulunan sonuçlara göre; genel iş stresinin, genel tükenmişliği istatistiksel olarak anlamlı ve

negatif yönde etkilediği ( $\beta=-,352$ ,  $p<0.001$ ) görülmektedir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel iş stresi düzeyleri, çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel tükenmişlik düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer etkileyici değişkenler sabit tutulduğunda; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel iş stresi düzeylerindeki bir birimlik artış, çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel tükenmişlik düzeylerinde  $-,398$ 'lik bir azalışa neden olacaktır (Tablo 5.10).

### 5.3 Sosyodemografik Bilgiler ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında; sosyodemografik bilgilerin araştırma değişkenleri olan rol çatışmasının, rol belirsizliğinin, aşırı rol yükünün, duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ve kişisel başarının üzerindeki etkileri incelenecektir

**Tablo 5.11:** Yaş aralığı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.

	Yaş aralığı	N	Ort.	SS	F	p
<b>Rol çatışması</b>	18-33 yaş arası	87	20,53	4,61	2,58	0,078
	34-41 yaş arası	115	20,63	5,72		
	42 yaş ve üzeri	68	22,26	5,27		
<b>Rol belirsizliği</b>	18-33 yaş arası	87	21,51	4,29	6,701	0,001
	34-41 yaş arası	115	21,25	4,6		
	42 yaş ve üzeri	68	23,5	3,24		
<b>Aşırı rol yükü</b>	18-33 yaş arası	87	8,51	2,37	1,069	0,345
	34-41 yaş arası	115	8,58	2,18		
	42 yaş ve üzeri	68	9	2,11		
<b>Duygusal tükenme</b>	18-33 yaş arası	87	26,53	5,69	8,007	0,000
	34-41 yaş arası	115	23,34	6,92		
	42 yaş ve üzeri	68	22,94	6,49		
<b>Duyarsızlaşma</b>	18-33 yaş arası	87	12,95	4,28	13,014	0,000
	34-41 yaş arası	115	10,65	4,07		
	42 yaş ve üzeri	68	9,78	3,95		
<b>Kişisel başarı</b>	18-33 yaş arası	87	28,98	4,28	8,11	0,000
	34-41 yaş arası	115	30,14	3,94		
	42 yaş ve üzeri	68	31,51	3,24		

\*İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için; katılımcı sayısı 30'dan az olan 18-25 yaş arası kategorisi, 26-33 yaş arası kategorisi ile birleştirilerek 18-33 yaş arası kategorisi olarak, katılımcı sayısı 30'dan az olan 50 yaş ve üzeri kategorisi, 42-49 yaş arası kategorisi ile birleştirilerek 42 yaş ve üzeri arası kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.11'da gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının yaş aralığına göre rol belirsizliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşırken (sırasıyla  $F=6,702$ ,  $p=0.001$ ;  $F=8,007$ ,  $p<0.001$ ;  $F=13,014$ ,  $p<0.001$ ;  $F=8,110$ ,  $p<0.001$ ) çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının yaş aralığına göre rol çatışması ve aşırı rol yükü düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $F=2,580$ ,  $p=0.078$ ;  $F=1,069$ ,  $p=0.345$ ). Diğer bir ifade ile çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının yaş aralığı; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol belirsizliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerini etkilerken rol çatışması ve aşırı rol yükü düzeylerini etkilememektedir.

**Tablo 5.12:** Cinsiyet ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Rol çatışması</b>	Kadın	108	22,89	5,25	4,955	0,000
	Erkek	162	19,76	4,97		
<b>Rol belirsizliği</b>	Kadın	108	22,45	4,17	1,741	0,083
	Erkek	162	21,53	4,33		
<b>Aşırı rol yükü</b>	Kadın	108	8,94	2,37	1,644	0,101
	Erkek	162	8,48	2,12		
<b>Duygusal tükenme</b>	Kadın	108	25,51	6,08	2,551	0,011
	Erkek	162	23,44	6,82		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Kadın	108	11,15	4,39	-0,081	0,936
	Erkek	162	11,19	4,24		
<b>Kişisel başarı</b>	Kadın	108	29,11	3,85	-3,424	0,001
	Erkek	162	30,78	3,96		

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.12’de gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre rol çatışması, duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (sırasıyla  $t=4,955$ ,  $p<0.001$ ;  $t=2,551$ ,  $p=0.011$ ;  $t=-3,42$ ,  $p=0.001$ ) ve kadın çalışanların rol çatışması ve duygusal tükenme düzeyleri, erkek çalışanların rol çatışması ve duygusal tükenme düzeylerinden fazla iken erkek çalışanların kişisel başarı düzeyleri, kadın çalışanların kişisel başarı düzeylerinden fazladır. Ayrıca çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre rol belirsizliği, aşırı rol yükü ve duyarsızlaşma düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (sırasıyla  $t=1,741$ ,  $p=0.083$ ;  $t=1,644$ ,  $p=0.101$ ;  $t=-0,081$ ,  $p=0.936$ ). Diğer bir ifade ile erkek veya bayan olmak; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması, duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerini etkilerken rol belirsizliği, aşırı rol yükü ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilememektedir.

**Tablo 5.13:** Medeni durum ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	<b>Medeni durum</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Rol çatışması</b>	Evli	195	20,84	4,95	-0,875	0,382
	Bekar	75	21,47	6,15		
<b>Rol belirsizliği</b>	Evli	195	21,65	4,25	-1,543	0,124
	Bekar	75	22,55	4,32		
<b>Aşırı rol yükü</b>	Evli	195	8,81	2,17	1,751	0,08
	Bekar	75	8,28	2,36		
<b>Duygusal tükenme</b>	Evli	195	23,15	6,51	-4,632	0,000
	Bekar	75	27,16	5,97		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Evli	195	10,86	4,11	-1,941	0,053
	Bekar	75	11,99	4,65		
<b>Kişisel başarı</b>	Evli	195	30,54	3,95	2,872	0,004
	Bekar	75	29	3,92		

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.13’de gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının medeni durumlarına göre duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (sırasıyla  $t=-4,632$ ,  $p<0.001$ ;  $t=2,872$ ,  $p=0.004$ ) ve bekar çalışanların duygusal tükenme düzeyleri, evli çalışanların duygusal tükenme düzeylerinden fazla iken evli çalışanların kişisel başarı düzeyleri, bekar çalışanların kişisel başarı düzeylerinden fazladır. Ayrıca çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının medeni durumlarına göre rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü ve duyarsızlaşma düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (sırasıyla  $t=-0,875$ ,  $p=0.382$ ;  $t=-1,543$ ,  $p=0.124$ ;  $t=1,751$ ,  $p=0.080$ ;  $t=-1,941$ ,  $p=0.053$ ). Diğer bir ifade ile evli veya bekar olmak; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerini etkilerken rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilememektedir

**Tablo 5.14:** Eğitim düzeyi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.

	<b>Eğitim düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Rol çatışması</b>	Ortaöğretim&Ön Lisans	77	21,75	5,75	1,088	0,338
	Lisans	157	20,67	5,13		
	Yüksek lisans	36	20,92	5,03		
<b>Rol belirsizliği</b>	Ortaöğretim&Ön Lisans	77	21,69	4,88	0,15	0,861
	Lisans	157	21,96	3,66		
	Yüksek lisans	36	22,11	5,44		
<b>Aşırı rol yükü</b>	Ortaöğretim&Ön Lisans	77	8,92	2,26	1,713	0,182
	Lisans	157	8,45	2,19		
	Yüksek lisans	36	9,03	2,29		
<b>Duygusal tükenme</b>	Ortaöğretim&Ön Lisans	77	23,95	8,09	0,24	0,787
	Lisans	157	24,5	5,92		
	Yüksek lisans	36	23,92	5,98		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Ortaöğretim&Ön Lisans	77	10,81	5,31	1,105	0,333
	Lisans	157	11,5	3,93		
	Yüksek lisans	36	10,56	3,18		
<b>Kişisel başarı</b>	Ortaöğretim&Ön Lisans	77	30,71	4,35	3,012	0,049
	Lisans	157	30,13	3,57		
	Yüksek lisans	36	28,75	4,72		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için katılımcı sayısı 30’dan az olan Ortaöğretim kategorisi, Ön lisans kategorisi ile birleştirilerek Ortaöğretim-Ön lisans kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.14’de gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının eğitim düzeyine göre kişisel başarı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşırken ( $F=3,599$ ,  $p=0.014$ ) çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının eğitim düzeyine göre rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $F=0,726$ ,  $p=0.537$ ;  $F=1,125$ ,  $p=0.339$ ;  $F=2,546$ ,  $p=0.056$ ;  $F=2,357$ ,  $p=0.072$ ;  $F=0,789$ ,  $p=0.501$ ). Diğer bir ifade ile çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının eğitim düzeyi; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının kişisel başarı düzeylerini etkilerken rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilememektedir.

**Tablo 5.15:** Meslekteki çalışma süresi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları.

	Meslekteki çalışma süresi	N	Ort.	SS	F	p
<b>Rol çatışması</b>	1-5 yıl arası	50	20,18	4,74	1,552	0,214
	6-10 yıl arası	103	21,68	5,29		
	11 yıl ve üzeri	117	20,78	5,51		
<b>Rol belirsizliği</b>	1-5 yıl arası	50	20,52	4,71	3,426	0,034
	6-10 yıl arası	103	22,03	3,51		
	11 yıl ve üzeri	117	22,38	4,61		
<b>Aşırı rol yükü</b>	1-5 yıl arası	50	8,88	2,14	0,298	0,742
	6-10 yıl arası	103	8,59	2,18		
	11 yıl ve üzeri	117	8,63	2,33		
<b>Duygusal tükenme</b>	1-5 yıl arası	50	25,46	5,01	1,542	0,216
	6-10 yıl arası	103	24,49	6,16		
	11 yıl ve üzeri	117	23,56	7,48		
<b>Duyarsızlaşma</b>	1-5 yıl arası	50	11,94	4,07	2,509	0,083
	6-10 yıl arası	103	11,53	4,01		
	11 yıl ve üzeri	117	10,53	4,55		
<b>Kişisel başarı</b>	1-5 yıl arası	50	27,94	3,48	13,971	0,000
	6-10 yıl arası	103	29,83	3,9		
	11 yıl ve üzeri	117	31,29	3,87		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5.15’de gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının



meslekteki çalışma süresine göre rol belirsizliği ve kişisel başarı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşırken ( $F=3,426$ ,  $p=0.034$ ;  $F=13,971$ ,  $p<0.001$ ) çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının meslekteki çalışma süresine göre rol çatışması, aşırı rol yükü, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $F=1,552$ ,  $p=0.214$ ;  $F=0,298$ ,  $p=0.742$ ;  $F=1,542$ ,  $p=0.216$ ;  $F=2,509$ ,  $p=0.083$ ). Diğer bir ifade ile çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının meslekteki çalışma süresi; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol belirsizliği ve kişisel başarı düzeylerini etkilerken rol çatışması, aşırı rol yükü, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilememektedir.

**Tablo 5.16:** Gelir düzeyi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları.

	Gelir düzeyi	N	Ort.	SS	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Rol çatışması</b>	1000-2999 TL arası	88	21,92	6,57	1,970	0,049
	3000 TL ve üzeri	182	20,57	4,52		
<b>Rol belirsizliği</b>	1000-2999 TL arası	88	21,27	5,4	-1,679	0,094
	3000 TL ve üzeri	182	22,2	3,6		
<b>Aşırı rol yükü</b>	1000-2999 TL arası	88	8,8	2,31	0,679	0,498
	3000 TL ve üzeri	182	8,6	2,19		
<b>Duygusal tükenme</b>	1000-2999 TL arası	88	24,66	7,84	0,678	0,498
	3000 TL ve üzeri	182	24,08	5,93		
<b>Duyarsızlaşma</b>	1000-2999 TL arası	88	10,88	5,27	-0,796	0,426
	3000 TL ve üzeri	182	11,32	3,73		
<b>Kişisel başarı</b>	1000-2999 TL arası	88	31,17	4,27	3,077	0,002
	3000 TL ve üzeri	182	29,6	3,77		

\* İstatistiksel açıdan doğru ve anlamlı sonuçlar elde etmek ve çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel eğilimini tam olarak yansıtabilmek için katılımcı sayısı 30'dan az olan 1000-1999 TL arası kategorisi, 2000-2999 TL arası kategorisi ile birleştirilerek 1000-2999 TL arası kategorisi olarak yeniden isimlendirilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.16'da gösterilmiş olup analiz neticesinde; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının gelir düzeylerine göre rol çatışması ve kişisel başarı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (sırasıyla  $t=1,970$ ,  $p=0.049$ ;  $t=3,077$ ,  $p=0.002$ ) ve aylık 1000-2999 TL arası geliri olan çalışanların rol çatışması ve kişisel başarı

düzeyle, aylık 3000 TL ve üzeri geliri olan çalışanların rol çatışması ve kişisel başarı düzeylerinden fazladır. Ayrıca çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının gelir düzeylerine göre, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (sırasıyla  $t=-1,679$ ,  $p=0.094$ ;  $t=0,679$ ,  $p=0.498$ ;  $t=0,678$ ,  $p=0.498$ ;  $t=-0,796$ ,  $p=0.426$ ). Diğer bir ifade ile aylık 1000-2999 TL arası veya 3000 TL ve üzeri geliri olmak; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması ve kişisel başarı düzeylerini etkilerken rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilememektedir.

## 6. SONUÇ

Araştırmada kullanılan veri seti özel çağrı merkezi sektörü çalışanlarından 270 katılımcıya anket formuyla birlikte Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin ve İş Stresi Ölçeğinin uygulanması ile elde edilmiş olup verilerin analizi neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Frekans analizi sonrasında bulunan sonuçlar incelendiğinde;

- Çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %6,3'ünün 18-25 yaş aralığında, %25,9'unun 26-33 yaş aralığında, %42,6'sının 34-41 yaş aralığında, %21,1'inin 42-49 yaş aralığında ve %4,1'inin ise 50 ve üzeri yaşta olduğu,
- Çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %40'ünün kadın ve %60'ünün ise erkek olduğu,
- Çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %72,2'sinin evli ve %27,8'inin ise bekâr olduğu,
- Çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %10'unun ortaöğretim, %18,5'inin ön lisans, %58,1'inin lisans ve %13,3'ünün ise yüksek lisans mezunu olduğu,
- Çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %18,5'inin 1-5 yıldır, %38,1'inin 6-10 yıldır ve %43,3'ünün ise 11 yıl ve üzeri süredir meslekte çalıştıkları,
- Çağrı merkezi sektörü çalışanlarının %9,3'ünün aylık 1000-1999 TL arası, %23,3'ünün aylık 2000-2999 TL arası ve %67,4'ünün ise aylık 3000 TL ve üzeri gelire sahip olduğu saptanmıştır.

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanları rol çatışmasından toplam ortalama  $21,01 \pm 5,30$  puan alırken, rol belirsizliğinden toplam ortalama  $21,90 \pm 4,28$  puan, aşırı rol yükünden ise toplam ortalama  $8,66 \pm 2,23$  puan almışlardır. Ayrıca çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanları duygusal tükenmeden aldıkları toplam ortalama puan  $24,27 \pm 6,60$  olarak bulunurken, duyarsızlaşma toplam ortalama puanı  $11,17 \pm 4,29$ , kişisel başarı toplam ortalama puanı ise  $30,11 \pm 4,00$  olarak bulunmuştur.

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde;

- Rol çatışması ile rol belirsizliği ve aşırı rol yükü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken rol çatışması ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır, ayrıca rol çatışması ile kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçlara göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması düzeyi arttığında, rol belirsizliği ve aşırı rol yükü düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması düzeyi arttığında ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır.
- Rol belirsizliği ile aşırı rol yükü ve kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken rol belirsizliği ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuçlara göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol belirsizliği düzeyi arttığında, aşırı rol yükü ve kişisel başarı düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol belirsizliği düzeyi arttığında ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır.
- Aşırı rol yükü ile kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yokken aşırı rol yükü ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuçlara göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının aşırı rol yükü düzeyi arttığında, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır.
- Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuçlara göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının duygusal tükenme düzeyi arttığında, duyarsızlaşma düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının duygusal tükenme düzeyi arttığında ise kişisel başarı düzeyleri azalmaktadır.
- Duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.
- Genel iş stresi ile genel tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuca göre; çalışma grubunu oluşturan çağrı

merkezi sektörü çalışanlarının genel iş stresi düzeyi arttığında, genel tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.

Genel iş stresinin, genel tükenmişliği ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve genel iş stresinin, genel tükenmişliğin varyansının %12,4'ünü açıklayabildiği görülmektedir. Bulunan sonuçlara göre, genel iş stresinin, genel tükenmişliği istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bir diğer deyişle, çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel iş stresi düzeyleri, çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel tükenmişlik düzeylerini negatif bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca regresyon eşitliği incelendiğinde ise diğer etkileyici değişkenler sabit tutulduğunda; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel iş stresi düzeylerindeki bir birimlik artış, çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının genel tükenmişlik düzeylerinde -,398'lik bir azalışa neden olacaktır.

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının yaş aralığı; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol belirsizliği, aşırı rol yükü, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerini etkilerken rol çatışması düzeylerini etkilememektedir.

Erkek veya bayan olmak; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması, duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerini etkilerken rol belirsizliği, aşırı rol yükü ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilememektedir ve kadın çalışanların rol çatışması ve duygusal tükenme düzeyleri, erkek çalışanların rol çatışması ve duygusal tükenme düzeylerinden fazla iken erkek çalışanların kişisel başarı düzeyleri, kadın çalışanların kişisel başarı düzeylerinden fazladır.

Evli veya bekâr olmak; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeylerini etkilerken rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilememektedir ve bekar çalışanların duygusal tükenme düzeyleri, evli çalışanların duygusal tükenme düzeylerinden fazla iken evli çalışanların kişisel başarı düzeyleri, bekar çalışanların kişisel başarı düzeylerinden fazladır.

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının eğitim düzeyi; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının kişisel başarı

düzelelerini etkilerken rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzelelerini etkilememektedir.

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının meslekteki çalışma süresi; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol belirsizliği ve kişisel başarı düzelelerini etkilerken rol çatışması, aşırı rol yükü, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzelelerini etkilememektedir.

Çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının gelir düzeyi; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol belirsizliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzelelerini etkilerken rol çatışması ve aşırı rol yükü düzelelerini etkilememektedir.

Aylık 1000-2999 TL arası veya 3000 TL ve üzeri geliri olmak; çalışma grubunu oluşturan çağrı merkezi sektörü çalışanlarının rol çatışması ve kişisel başarı düzelelerini etkilerken rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzelelerini etkilememektedir ve aylık 1000-2999 TL arası geliri olan çalışanların rol çatışması ve kişisel başarı düzeyleri, aylık 3000 TL ve üzeri geliri olan çalışanların rol çatışması ve kişisel başarı düzeylerinden fazladır.

Schauffeli ve Bakker (2004) tarafından yürütölen çalışmada; sigorta, emeklilik fonu, iş sağlığı ve güvenliği ve evde bakım gibi farklı alanlarda hizmet veren dört ayrı şirket çalışanları ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma ile çalışılan pozisyonların çalışandan talep ettikleri, pozisyonların sunduğu imkânlar ile tükenmişlik ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğuna göre tükenmişlik ve işe bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Burada paylaşılan sonuçlar da çağrı merkezi çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyinin artmasıyla çalışanlarda duyarsızlaşmanın arttığını ve kişisel başarı düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Bu bağlamda çalışmalar birbirini destekler niteliktedir. İşe bağlılığı azalan bir çalışanın, kişisel başarı düzeyinin azalacağını öngörmek mümkündür. Ayrıca iki çalışma arasındaki paralellik farklı sektörlerdeki çalışanların benzer psikolojik durumlar karşısında benzer tepkiler verdiğini de işaret etmektedir.

Jacobs ve Dodd (2003) gerçekleştirildikleri çalışmada ise 46 erkek ve 103 kadından oluşan lisans öğrencisini ele alarak iş yükü, kişisel başarı ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin boyutlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma

sonuçlarına göre; aşırı çalışılma sonrasında, öngörülen duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, akademik yük de dâhil olmak üzere iş yükünün objektif ölçütleri, bir öğrencinin çalışma düzeyi ve çalışılan saatlerin çokluğu tükenmişlikle ilintili değildir. Jacobs ve Dodd'un (2003) araştırma sonuçları burada sunulan sonuçlarla bu bağlamda çelişmektedir. Öğrencilik ve ticari bir işletmede görev almak arasındaki fark, bu farklılıkları değerlendirirken göz önünde bulundurulmalıdır. Başarısız bir öğrenci ile başarısız bir çalışanın yüzleşeceği sonuçlar birbirinde son derece farklı olabilmektedir. Jacobs ve Dodd'un çalışması ayrıca, duyarsızlaşma ve tükenmişlik arasında da bir bağlantı saptayamamıştır. Bu sonuçlar da yine gerçekleştirilen araştırma ile elde edilen bulgularla çelişmektedir. Araştırmalar arasında gözlemlenen farklılıklar denek grupları, demografik etkenler ve araştırmalar arasında değişen yaşam şartları gibi değişkenlerle bağlantılı olabilir.

Droogenbroeck, Spruyt ve Vanroelen (2014) tarafından yürütülen araştırma; öğretmenlerin kişisel ilişkileri (öğrenciler, meslektaşlar, denetçiler ve ebeveynler), melekleriyle alakalı ve alakasız olan iş yükünün tükenmişlikleri üzerindeki etkilerini incelemektedir. 1879 öğretmen ile gerçekleştirilen veri toplama işlemi sonucunda meslekle alakalı ve alakasız işyükü ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışma, burada sonuçları paylaşılan araştırma sonuçlarıyla kavramlar arasındaki ilişki bağlamında paralellik gösterse de bu ilişkilerin yönü birbirinden farklıdır. Bu farklılığın olası nedenleri, derinlemesine bir araştırmaya muhtaç olsa da araştırmaların konu edindiği meslekler arasındaki farklılığın bu değişikliğe yol açması mümkün görünmektedir.

Çalışma sonucunda sunulabilecek öneriler aşağıda sıralanmıştır;

- Çağrı merkezi çalışanlarının iş yükünün azaltılması amacıyla daha etkin çalışmaları sağlanabilir. Bunun için hizmet içi eğitim verilebilir. Hizmet içi eğitimle beraber çağrı merkezi çalışanlarının bilgi ve donanımı artacaktır. Böylece kısa zamanda daha etkili ve verimli çalışabilecektir.

- Çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişlik algularını azaltmak adına, belli dönemlerde çağrı merkezi çalışanları için etkinlikler düzenlenebilir. Bu etkinliklerde çalışanların ve yöneticilerin birlikte vakit geçirmeleri sağlanarak çalışanların isteklerini daha rahat belirtmeleri sağlanabilir.

- Yöneticiler, çalışanların çalışmalarını yakından takip ederek destek olmalı ve gerektiğinde onları ödüllendirmelidir.

- Yöneticiler, çalışanlara mesleki saygınlıkları hissettirilmeli ve motivasyon artırıcı faaliyetlerde bulunulmalıdır.

- Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılabilmesi için iş yüklerinin daha fazla personel istihdam ederek ve bunun adaetli ve etkin bir görev dağılımı ile desteklenmesi tükenmişlik düzeyinin düşürülmesinde etkili bir rol oynayacaktır.



## 7. KAYNAKLAR

Adiloğullar, G. E., & Gencay, S. (2016). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Duygusal Zeka ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal of Sports, Exercise and Training Science*, 2(1), 8-21.

Akgün, E. (2014). Annelerde Stres ve Tükenmişlik. *Journal of Human Sciences*, 11(2), 238-250.

Aksin, O., & Harker, P. (2001). Modeling a Phone Center: Analysis of a Multichannel, Multiresource Processor Shared Loss System. *Management Science*, 47(2), 324-336.

Avramidis, A. N., Deslauriers, A., & L'Ecuyer, P. (2004). Modeling Daily Arrivals to a Telephone Call Center. *Management Science*, 50(7), 896-908.

B, S. W., & B, B. A. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Babaoğlan, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55-67.

Bagnara, S., & Marti, P. (2001). Human Work in Call Centres: A Challenge for Cognitive Ergonomics. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2(3), 223 – 237.

Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Barutçu, E., & Serinkan, C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 541-561.

Baykoçak, C., "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Sorunları ve Tükenmişlik Düzeyleri (Bursa İli Uygulaması)", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, (2002).

Baysal, A., "Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (1995).

Bolat, O. İ. (2011). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.

Boyar, E., "Türkiye'de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması", Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, (2011).

Cardinell, C. F. (1981). Burnout? Mid-Life Crisis? Let's Understand Ourselves. *Contemporary Educationa*, 52(2), 103-108.

Constable, J. F., & Russell, D. W. (1986). Effect of Social Support and the Work Environment Upon Burnout among Nurses. *Journal of Human Stress*, 12(1), 20-26.

Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 685-701.

Croon, E. M., Blonk, R. W., Zwart, B. C., Frings, M. H., & Borensen, J. P. (2002). Job stress, fatigue, and job dissatisfaction in Dutch lorry drivers: towards an occupation specific model of job demands and control. *Occup Environ Med*(59), 356-361.

Cullen, A. (1995). CE Credit: Burnout: Why Do We Blame the Nurse? *The American Journal of Nursing*, 95(11), 22-28.

Çelik, M., & Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.

Çiçek, E., & Atılğan, K. Ö. (2012). Hizmet İşletmelerinde Çağrı Merkezi ve Bekleme Hattı Uygulamalarına Tüketici Odaklı Bir Yaklaşım. *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 81-102.

Çimen, S., "İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Yaşantıları ve Yeterlik Algıları". Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, (2007).

Dağdeviren, M., Kurt, M., & Akay, D. (2005). Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(4), 517-525.

De Silva, P. V., Hewage, C. G., & Fonseka, P. (2009). Burnout: An Emerging Occupational Health problem. *Galle Medical Journal*, 14(1), 52-55.

Deckard, G., Materko, M., & Field, D. (1994). Physician Burnout: An Examination of Personal, Professional, and Organizational Relationships. *Medical Care*, 32(7), 745-754.

Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Management Studies*, 4(39), 471-496.

Dinçer, D., "Benzetim Tekniği ile Çağrı Merkezlerinde Vardiya Planlama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, (2006).

Dönmez, D., "Bankacılıkta Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, (2008).

Dursun, V., "Tükenmişlik Sendromu Bağlamında Hakkâri Şark Hizmeti Yapan Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2015).

Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Sciences Press.

Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.

Elloy, D. F., & Smith, C. R. (2003). Patterns of Stress, Work-Family Conflict, Role Conflict, Role Ambiguity and Overload Among Dual-Career and Single-Career Couples: An Australian Study. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(1), 55-66.

Engin, A., "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik duygusu Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, (2006).

Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., & Rozeman, A. (1998). Dimensionality and Validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 331-351.

Erden, M., & Akman, Y. (2014). *Eğitim Psikolojisi (Gelişim-Öğrenme-Öğretme)*. Arkadaş Yayınevi.

Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (s. 143-154). Türk Psikologlar Derneği.

Ersoy, A., & Utku, B. D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(27), 38-46.

Eisenstat, R. A., & Felner, R. D. (1984). Toward a Differentiated View of Burnout: Personal and Organizational Mediators of Job Satisfaction and Stress. *American Journal of Community Psychology*, 12(4), 411-430.

Farber, B. (1984). Teacher Burnout: Assumptions, Myths, and Issues. *Teachers College Record*, 86(2), 321-338.

Finney, C., Stergiopoulos, E., J.Hensel, Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. *BMC Public Health*, 13(82), 2-13.

Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957-979.

Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

Gans, N. K., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects. *Manufacturing Service Operation Management*, 5, 79-141.

Gençyürek, D., "Türkiye'deki Üniversitelerin Eğitim Fakülteleri Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümleri Müzik Eğitimi Anabilim Dallarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Sendromunun Belirlenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, (2014).

Gentene, L. (2013). A Phenomenological Study of Nurse Strategies to Address Nursing Burnout. Tempe, AZ: University of Phoenix.

Girgin, G. (1995). İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Girgin, G., & Baysal, A. (2005). Tükenmişlik Sendromuna bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4(4), 172-187.

Grebner, S., Semmer, N. K., Faso, L. L., Gut, S., Kalin, W., & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341-365.

Greenberg, J. (2012). *Comprehensive Stress Management*. New York: McGraw-Hill.

Gündüz, B. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 152-166.

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

Güven, Ö. Z. (2016). Otel işletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 111-132.

Izgar, H. (2006). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Nobel Basım Yayın Dağıtım.

Jansen, N., Kant, I., Amelsvoort, L., Nijhuis, F., & Brandt, P. (2010). Need for recovery from work: evaluating shortterm effects of working hours, patterns and schedules. *Ergonomics*, 7(46), 664-680.

Jeffrey, H. G., Parasuraman, S., Granrose, C. S., & Ve Rabinowitz, S. (1989). Sources of Work-Family Conflict among Two-Career Couples. *Journal of Vocational Behavior*(34), 133-153.

Joshi, V. (2005). *Stress: From Burnout to Balance*. Londra: SAGE Publications.

Jung, H. S. (2001). Establishment of Overall Workload Assessment Tecniqe for Various Tasks and Workplaces. *International Journal of Industrial Ergonomics*(28), 341-353.

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

Kahill, S. (1988). Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence. *Canadian Psychology*, 29(3), 284-297.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*(33), 692-724.

Karacaoğlu, K., & Çetin, İ. (2015). İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniver-sitesi SBE Dergisi*.

Karwowski, W., Mulholland, N., Ward, T., Jagannathan, V., & Kirchner, R. (1986). Liftan: An Experimental Expert System for Analysis of Manuel Lifting Tasks. *Ergonomics*(29), 1213-1234.

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 100-119.

Kıraçlı, Ö., "Çağrı Merkezlerinde Verimliliğin Optimizasyonu. *Yayımlanmamış*", *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2007).

Kohen, A. (2002). Çağrı merkezleri: Yararları ve Bileşenleri. *Aktive Bankacılık ve Finans Dergisi*, 22(1), 1-7.

Kohen, A. (2003, Mayıs). *Türkiye: Offshore Çağrı Merkezi Outsourcing'i İçin Güçlü Bir Ülke.*(26, Nisan, 2017) tarihinde Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri: [http://www.sistema.com.tr/download/offshore\\_turkish.doc](http://www.sistema.com.tr/download/offshore_turkish.doc), (2017).

Kohen, A. (2007). *CRM-ÇM İlişkisi.* (27, Nisan, 2017) tarihinde <http://crmworld.blogcu.com/4896731>, (2017).

Lavandero, R. (1981). Nurse Burnout: What Can We Learn? *Journal of Nursing Administration*, 11(11-12), 17-23.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six Areas of Worklife: A Model of Organizational Context of Burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 472-489.

Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Center. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the Robustness of the Job Demands–Resources Model. *International Journal of Stress Management*(13), 378-391.

Maraşlı, M. (2015). Bazı Özelliklerine Göre Ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 6(23), 27-33.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in Organizational Settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.

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

McTigue, G. G. (2014). *400 Ways to Stop Stress Now.* Fairfield: Jaico Publishing House.

Meier, S. T. (1983). Toward a Theory of Burnout. *Human Relations*, 36(10), 899-910.

Michel, L. P. (2001). Call Centres in Germany: Employment Market and Qualification Requirements. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1), 143-153.

Monroe, J. R. (2009). Clinical and organizational predictors of burnout and Secondary Traumatic Stress in emergency management professionals. The University of South Dakota.

Ok, S. (2004). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), 57-67.

Öksüz, G., "Müşteri Hizmetleri Açısından Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetimi: Bankacılık Üzerine Bir İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Trabzon, (2008).

Özge, T., & Arslan, M. (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 147-172.

Pearlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations*, 35(4), 283-305.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*(33), 1120-1141.

Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.

Prahabkar, P., M.J, S., & Coppett, J. (1997). The Power of Technology in Business Selling: Call Centers. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12, 222-235.

Rich, B. L., Crawford, E. R., & Lepine, J. A. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*(53), 617-635.

Riggar, T. F. (1985). *Stress Burnout: An Annotated Bibliography*. Southern Illinois University.



Roby, E. K. (2008). The Efficacy of a Burnout Intervention Group Within a Population of Clinical Psychology Students. The University of the Rockies, The Colorado School of Professional Psychology.

Sağlam-Arı, G., & Çına-Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.

Sat, S., "Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, (2011).

Schiffman, S. (2005). *Beat Sales Burnout: Maximize Sales, Minimize Stress*. Massachusetts: Adams Media.

Schwab, R. L., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1986). Educator Burnout: Sources and Consequences. *Educational Research Quarterly*, 10(3), 14-30.

Scwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60-74.

Seven, E., "İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Çağrı Merkezi Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2007).

Shimizu, T., Mizoue, T., Kubota, S., Mishima, N., & Nagata, S. (2003). Relationship Between Burnout and Communication Skill Training Among Japanese Hospital Nurses: A Pilot Study. *Journal of Occupational Health*, 45(3), 185-190.

Shinji, M. (2001). Multivariate Workload Evaluation Combining Physiological and Subjective Measures. *International Journal of Psychophysiology*(40), 233-238.

Sınat, Ö., "Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, (2007).

Stallar, M. L., Dewing-Hommes, C., & Pankau, J. (2007). *Fired Up or Burned Out: How to*. Nashville: Thomas Nelson.

Stout, J. K., & Williams, J. M. (1983). Comparison of Two Measures of Burnout. *Psychological Reports*, 53(1), 283-289.

Suran, B. G., & Sheridan, E. P. (1985). Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives. *Professional Psychology: Research and Practice*, 16(6), 741-752.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Basım Yayın Dağıtım.

Şanlı, S., "Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, (2006).

Şükrüoğlu, B., "Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Çağrı Merkezi Kullanımının Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Saha Çalışması", *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2008)

Tayfur, Ö., & Arslan, M. (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 147-172.

Taylor, P., & Bain, P. (1999). ‘An assembly line in the head’: work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.

Tengilimoğlu, D., & Tutar, H. (2009). *Çağdaş Büro Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*(80), 173-186.

Torun, A., "Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (1995).

Törün, A., "Müşteri İlişkilerinin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2006).

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk, İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3), 155-179.

Türk Dil Kurumu. (2017,Haziran, 16). *Büyük Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr/> ,(2017).

Um, M. Y., & Harrison, D. F. (1998). Role Stressors, Burnout, Mediators and Job Satisfaciton: A Stress-Strain-Outcome Model and an Emprical Test. *Social Work Research*, 22(2), 100-115.

Wallace, C., Eagleson, G., & Waldersee, R. (2000). The Sacrificial HR Strategy in Call Centers. *International Journal of Service Industry Management*, 2(11), 174-185.

Yıldırım, F., "Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (1996).

Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What İs Typical for Call Centre Jobs? Job Characteristics, and Service Interactions in Different Call Centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311-340.

# **EKLER**

## 8. EKLER

### EK A Anket Formu

Bu anket çalışması, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi için gerçekleştirilmektedir. Anket sorularına vereceğiniz yanıtların hiçbiri üçüncü kişilerle paylaşılmayacak olup, formda özel bilgilere yönelik herhangi bir soru bulunmamaktadır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Katılımınız ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

Rukiye Burçin Oğuz

### I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

#### 1. Yaşınız?

- 18-25       26-33       34-41       42-49       50 ve üzeri

#### 2. Cinsiyetiniz?

- Kadın       Erkek

#### 3. Medeni durumunuz?

- Evli       Bekar

#### 4. Eğitim durumunuz?

- İlköğretim       Ortaöğretim       Ön Lisans  
 Lisans       Yüksek Lisans       Doktora

#### 5. Meslekteki çalışma süreniz?

- 1 yıldan az       1-5 yıl  
 5-10 yıl       10 yıl ve üzeri

#### 6. Gelir durumunuz?

- 1000 TL'den az       1000-1999 TL       2000-2999 TL       3000 TL ve üzeri

## II. MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

1 – Hiçbir zaman

2 – Çok nadir

3 – Bazen

4 – Çoğu zaman

5 – Her zaman anlamlarını karşılamaktadır.

	1	2	3	4	5
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını biliyorum.					

14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

### III. İŞ YÜKÜ ÖLÇEĞİ

	1	2	3	4	5	6
1. Görevimde ne kadar yetki sahibi olduğum konusunda kesin bir fikrim var.						
2. Yaptığım işin net, açık ve planlanmış amaçları vardır.						
3. Zamanımı en uygun şekilde işlerim arasında bölüştürdüğüme inanıyorum.						
4. Sorumluluklarımın tam olarak neler olduğunu biliyorum.						
5. İşimde, tam olarak benden neler beklediğini biliyorum.						
6. Görevimde yapılması gereken işler açıkça tanımlanmıştır.						

7. Bazı durumlarda, aslında benim sorumluluğumda olmayan işleri de üstlenmek zorunda kalıyorum.						
8. Çalışma gücümün üstünde işler almak durumunda kalıyorum.						
9. Verilen bir görevi yerine getirebilmek için bir kuralı veya genel olarak geçerli bir politikayı ihlal etmek durumunda kalabiliyorum.						
10. Birbirinden çok farklı biçimde iş gören iki veya daha fazla grupla birlikte çalışmak durumunda kalabiliyorum.						
11. Bazı durumlarda işimle ilgili olarak birbirleriyle çelişen istekler alıyorum.						
12. Bazılarınca kabul görüp, diğerlerince kabul görmeyebilecek işler yapmak durumundayım.						
13. Yeterli kaynak ve materyal olmaması durumunda dahi işimi yerine getirmek durumunda kalabiliyorum.						
14. Gereksiz işler üzerinde çalışıyorum.						
15. İşimde benden bekleneni yerine getirmeye yetecek zamanım var.						
16. Genellikle bir kişinin yüklenebileceğinden daha fazla görevim var.						
17. İşimdeki performans standartları çok yüksek.						