

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2014-YL-001**

**OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK İÇECEK
BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK
SENDROMU: KUŞADASI ÖRNEĞİ**


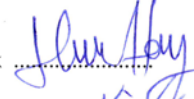
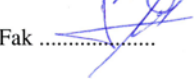
**Hazırlayan
MELTEM KIRKAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. ÜLKER ÇOLAKOĞLU**

AYDIN-2014

ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı **Yüksek Lisans** Programı öğrencisi **Meltem KIRKAN** tarafından hazırlanan **Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği** başlıklı tez, **11/06/2014** tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan :	Yrd.Doç.Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU	ADÜ Turizm Fak	
Üye :	Yrd.Doç.Dr. Hakan ATAY	ADÜ Turizm Fak	
Üye :	Yrd.Doç.Dr. Mesut ÇAKIR	ADÜ Nazilli İİB Fak	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu (**Yüksek Lisans/Doktora**) tezi, Enstitü Yönetim KurulununSayılı kararıyla(**tarih**) tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Fatma Neval GENÇ

Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

11/06/2014

Meltem KIRKAN

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK SENDROMU: KUŞADASI ÖRNEĞİ

Meltem KIRKAN

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU
2014, 168 sayfa

"Burnout Sendromu" duygusal etkili durumlara uzun süre maruz kalınmasıyla karşımıza çıkan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasıyla ilişkili bir olgu olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı 5 yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek personelinin tükenmişlik seviyelerini belirlemektir. Çalışma, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde 2013 yılı Temmuz ile Ağustos ayları arasında 5 yıldızlı otellerde çalışan yiyecek ve içecek personeli üzerinde yapılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde sırasıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu çalışanların tükenmişlik seviyelerini ve mesleki tatminlerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen tüm verilerin SPSS 15.0 kullanılarak analizleri yapılmıştır. Geçerlilik analizi, Bağılantısız Örneklemeler için T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi testi, katılımcılardan alınan bilgileri değerlendirmek ve analizleri değerlendirmede kullanıldı.

Çalışmanın sonuçları, yiyecek ve içecek personelinin duygusal tükenmişlik seviyelerinin orta, duyarsızlaşma seviyelerinin yüksek ve kişisel yeterlilik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir. Bu veriler göz önüne alındığında otel çalışanlarının genel tükenmişlik seviyelerinin orta derecede olduğu düşünülebilir. Bununla beraber yiyecek ve içecek bölümünde çalışan personelin ortalama tükenmişlik seviyeleri alt parametreleri arasında istatistiksel olarak farklılıklar olduğu ve bunların demografik özelliklerden ve çeşitli faktörlerden etkilendiği belirlenmiştir. Bu farklılıklara neden olan faktörler, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki çalışma şekli, çalışılan pozisyondaki çalışma süresi, çalışılan gün sayısı, günlük çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve iş değiştirmeyi istediğinin olup olmadığı şeklinde belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: Tükenmişlik Sendromu, Beş Yıldızlı Otel, Yiyecek ve İçecek Personeli

ABSTRACT

THE BURNOUT SYNDROME OF FOOD AND BEVERAGE DEPARTMENT EMPLOYEES IN HOTEL: THE CASE OF KUSADASI

Meltem KIRKAN

M.Sc. Thesis, at Tourism Management

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

2014, 168 page

Burnout syndrome has been defined as a state of emotional exhaustion, depersonalisation, and a decreased sense of personal accomplishment caused by long term involvement in situations that are emotionally demanding.

The aim of this study is to determine burnout level of food and beverage personnel in the 5 stars hotels. The study performed in 5 stars food and beverage personnel who work in Kusadasi-Aydin in 2013 between July and August.

The Maslach Burnout Inventory and the Personel Information Form was used to assess burnout and job satisfaction respectively. All data obtained from surveys were analyzed by using SPSS 15.0. Reliability analysis, independent sample t- tests and one-way ANOVA tests were performed to analyze and evaluate data obtained from the questioners.

The findings of the study indicated that food and beverage personnels' level of emotional exhaustion was medium, depersonalization was high and personal accomplishment was high. In this respect it could be considered that hotel employees' general level of burnout was medium. Beside this, a statistically meaningful variation was observed between food and beverage personnels' average scores of burnout sub-dimensions according to demographic and variety of features; were differed statistically in the variables such as gender, marital status, educational level, the position in the business, time of position in the business, the number of working days per week, daily working hours, time of working in the business and the request for the changing job.

Keywords: Burnout Syndrome, Five Star Hotel, Food and Beverage Personnel.

ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyasında rekabet koşulları hızla artmaktadır. Artan rekabet koşulları altında, şirketlerin ayakta kalabilmeleri için alanında uzman, takım çalışmasına uyumlu ve üstün performans gösterebilecek iş görenler ile çalışmak önemli bir yer tutmaktadır. Turizm alanında yer alan otel işletmeleri, yoğun çalışma temposu, karmaşık yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Doğrudan insana hizmet eden, hizmet kalitesi ile insan kaynağı unsurunun doğrudan ilişkide olduğu otel işletmeciliği sektöründe görülen tükenmişlik bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Tükenmişlik, turizm sektöründe çalışanlar açısından önemli bir inceleme alanıdır. Araştırmamız ile Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca tükenmişliğin değişik demografik değişkenlerle ilişkisi de incelenecektir.

Tez çalışmasının yürütülmesinde bilgi ve tecrübesi ile bana destek olan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU'na, araştırmaya katılan tüm otel yöneticileri ile yiyecek içecek bölümü çalışanlarına ve desteklerini esirgemeyen eşime teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
İÇİNDEKİLER	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xix
ÇİZELGELER DİZİNİ	xxi
EKLER DİZİNİ	xxiii
GİRİŞ	1
1. TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU	3
1.1. Tükenmişlik Kavramı.....	3
1.1.1. Tükenmişliğin Tanımları.....	3
1.1.2. Tükenmişliğin Önemi.....	7
1.1.3. Tükenmişliğin Belirtileri.....	9
1.1.4. Tükenmişlik Sürecinin Gelişmesi	12
1.2. Tükenmişlik Modelleri.....	13
1.2.1. Cherniss Modeli	14
1.2.2. Pines Modeli	15
1.2.3. Edelwich ve Brodsky Modeli.....	16
1.2.4. Pearlman ve Hartman Modeli	18
1.2.5. Meier Modeli.....	20

1.2.6. Suran ve Sheridan Modeli	21
1.2.7. Maslach Modeli	24
1.2.7.1. Duygusal tükenme	24
1.2.7.2. Duyarsızlaşma	25
1.2.7.3. Düşük başarı hissi- bireysel başarıda azalma	26
1.3. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri	26
1.3.1. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Kişisel Teknikler	27
1.3.2. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Teknikler	29
1.3.2.1. İşgören seçimi.....	30
1.3.2.2. Örgüt geliştirme.....	31
1.3.2.3. Yönetim geliştirme	31
1.3.2.4. İşin modifikasyonu	33
1.3.2.5. Sosyal destek	34
1.3.2.6. Yetki devretme	35
1.3.2.7. Çevre koşullarının iyileştirilmesi.....	35
1.4. Tükenmişliğin Sonuçları.....	35
1.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Bedeli	36
1.4.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri.....	37
1.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri.....	38
2. OTEL İŞLETMECİLİĞİ, OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	39
2.1. Otelin Tanımı.....	39

2.2. Otel İşletmeciliğinin Turizm Endüstrisindeki Yeri ve Önemi	40
2.3. Otel İşletmelerinin Bölümleri	40
2.3.1. Faaliyet Bölümleri.....	41
2.3.1.1. Ön büro bölümü	41
2.3.1.2. Kat hizmetleri bölümü.....	42
2.3.1.3. Yiyecek içecek bölümü	43
2.3.2. Hizmet Bölümleri.....	45
2.3.2.1. İnsan kaynakları bölümü	45
2.3.2.2. Muhasebe bölümü	46
2.3.2.3. Teknik servis bölümü	47
2.3.2.4. Satış pazarlama bölümü	48
2.3.2.5. Güvenlik bölümü.....	49
2.3.2.6. Satın alma bölümü.....	49
2.4. Otel İşletmelerinde Çalışma Koşulları	49
2.4.1. Emek Yoğun Üretim Özelliği	50
2.4.2. Faaliyetlerin Sürekliliği.....	50
2.4.3. İşgücünün Niteliği.....	51
2.4.4. Konuk-İşgören İletişimi	51
2.4.5. Mevsimsellik/Dönemsellik Özelliği.....	51
2.5. Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümünün Yeri	52
2.6. Büyük Otellerde Yiyecek İçecek Bölümünün Organizasyonu.....	54
2.6.1. Yiyecek İçecek Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi.....	56

2.6.1.1. Servis personelinin rütbelendirilmesi	57
2.7. Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Olgusunun Değerlendirilmesi	75
2.7.1. İş ve Rol Özelliklerinden Kaynaklanan Tükenmişlik Faktörleri	79
2.7.1.1. Müşteri ile yüz yüze ilişki	79
2.7.1.2. Aşırı iş yükü	80
2.7.1.3. Uzun çalışma saatleri.....	81
2.7.1.4. Üretim ile tüketimin eş zamanlı olması.....	81
2.7.1.5. Zaman baskısı.....	82
2.7.1.6. Vardiyalı çalışma.....	82
2.7.1.7. Rol çatışması ve rol belirsizliği	83
2.7.2. Örgütsel Organizasyonla İlgili Tükenmişlik Faktörleri.....	84
2.7.2.1. Yöneticilerle ilişkiler	85
2.7.2.2. Geri bildirim (feedback) eksikliği	85
2.7.2.3. Kararlara katılım.....	86
2.7.2.4. İş ortamının fiziksel koşulları	86
2.7.2.5. Sosyal destek	87
2.7.2.6. Çalışanlar arasındaki ilişkiler	87
2.7.2.7. Müşteri ile ilişkiler	87
2.7.2.8. Örgüt plan ve prosedürleri.....	88
2.7.2.9. Karar serbestliği (Otonomi-özerklik)	88
2.7.2.10. Yetersiz eğitim.....	89
2.7.2.11. Düşük ücret.....	89

2.7.3. Kişisel Tükenmişlik Faktörleri.....	90
2.7.3.1. Demografik faktörler.....	91
2.7.3.2. Beklenti düzeyi.....	91
2.7.3.3. Kişisel özellikler.....	92
3.OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK SENDROMU: KUŞADASI ÖRNEĞİ	95
3.1. Araştırmanın Amacı.....	95
3.2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları	95
3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri.....	95
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	95
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	96
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	96
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	96
3.3.2.1. Tükenmişliğin ölçülmesi, Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	97
3.3.2.2. Kişisel bilgi formu.....	97
3.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol.....	98
3.3.4. Verilerin Analizi.....	98
3.4. Veriler ve Bulgular.....	99
3.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler	99
3.4.2. Güvenilirlik Analizi	106
3.4.3. Tükenmişlik Ölçeğinin Puanlarının Değerlendirilmesi.....	106
3.4.4. Tükenmişliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi	107
3.4.4.1. Cinsiyet ve tükenmişlik.....	111

3.4.4.2. Medeni durum ve tükenmişlik.....	112
3.4.4.3. Yaş ve tükenmişlik	113
3.4.4.4. Eğitim durumu ve tükenmişlik	113
3.4.4.5. Turizm ile ilgili eğitim alma durumu ve tükenmişlik.....	114
3.4.4.6. İşletmedeki çalışma şekli ve tükenmişlik	115
3.4.4.7. Çalışılan pozisyon ve tükenmişlik.....	116
3.4.4.8. Yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyondaki çalışma süresi ve tükenmişlik	117
3.4.4.9. Haftada çalışılan gün sayısı ve tükenmişlik.....	118
3.4.4.10. Günlük çalışma süresi ve tükenmişlik.....	120
3.4.4.11. Aylık kazanç miktarı ve tükenmişlik.....	121
3.4.4.12. Turizm sektöründe çalışma süresi ve tükenmişlik.....	122
3.4.4.13. İşletmede çalışma süresi ve tükenmişlik.....	123
3.4.4.14. Yiyecek içecek bölümünde çalışma süresi ve tükenmişlik.....	125
3.4.4.15. İş değiştirmeyi düşünme durumu ve tükenmişlik.....	126
3.4.4.16. Çocuk sahibi olup olmama ve tükenmişlik.....	128
3.4.4.17. Ek bir gelire sahip olup olmama ve tükenmişlik	129
SONUÇ ve ÖNERİLER	130
KAYNAKLAR.....	137
EKLER	147
ÖZGEÇMİŞ.....	168

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Yiyecek İçecek Bölümü Organizasyon Şeması	54
Şekil 2.2. Büyük Otellerde Yiyecek İçecek Departmanın Organizasyon Şeması	55
Şekil 3.1. Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı	102
Şekil 3.2. Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı	103
Şekil 3.3. Örneklemin Yaş Aralığına Göre Dağılımı	103
Şekil 3.4. Örneklemin Çocuk Sahibi Olup Olmama Göre Dağılımı	104
Şekil 3.5. Örneklemin Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Dağılımı	104
Şekil 3.6. Örneklemin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	105
Şekil 3.7. Örneklemin Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı	105
Şekil 3.8. Örneklemin Turizmle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Dağılımı	115
Şekil 3.9. Örneklemin İşletmelerdeki Çalışma Şekline Göre Dağılımı	115
Şekil 3.10. Örneklemin Yiyecek İçecek Bölümünde Haftada Çalışılan Gün Sayısına Göre Dağılımı	119
Şekil 3.11. Örneklemin İş Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre Dağılımı ...	126
Şekil 3.12. Örneklemin çocuk sahibi olup olmama durumuna göre dağılımı ...	128
Şekil 3.13. Örneklemin Ek Bir Gelire Sahip Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımı	129

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1. Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	100
Çizelge 3.2. Örneklemin Eğitim Durumları Ve Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı	101
Çizelge 3.3. Araştırmada Kullanılan 22 Sorudan Oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği İçin Güvenirlilik Analizi	106
Çizelge 3.4. Örneklemin Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin Puanları	106
Çizelge 3.5. Cinsiyete Göre Tükenmişlik Alt Ölçeklerinden Alınan Puan Ortalamaları Ve Standart Sapmaları	112
Çizelge 3.6. Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	113
Çizelge 3.7. Örneklemin Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	117
Çizelge 3.8. Örneklemin Yiyecek İçecek Bölümünde Haftada Çalışılan Gün Sayısına Göre Dağılımı	118
Çizelge 3.9. Örneklemin Yiyecek İçecek Bölümünde Günde Çalışılan Saat Sayısına Göre Dağılımı	121
Çizelge 3.10. Örneklemin Aylık Kazanç Miktarlarına Göre Dağılımı	122
Çizelge 3.11. Örneklemin Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Dağılımı	123
Çizelge 3.12. Örneklemin İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı	124
Çizelge 3.13. Örneklemin Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	125
Çizelge 3.14. İş Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre Tükenmişlik Alt Ölçeklerinden Alınan Puan Ortalamaları Ve Standart Sapmaları	127

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Uygulama Aşamasında Kullanılan Anket Formu (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)	147
Ek 2. Uygulama Aşamasında Kullanılan Kişisel Bilgiler Formu	150
Ek 3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlama Anahtarı	152
Ek 4. Araştırma İle İlgili Ek Tablolar	153
Ek 4.1. Cinsiyet ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	153
Ek 4.2. Medeni Durum ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	153
Ek 4.3. Yaş ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	154
Ek 4.4. Eğitim Durumu ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	155
Ek 4.5. Turizm ile İlgili Eğitim Alma Durumu ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	155
Ek 4.6. İşletmedeki Çalışma Şekli ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	156
Ek 4.7. Çalışılan Pozisyon ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	157
Ek 4.8. Yiyecek İçecek Bölümü'nde Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	159
Ek 4.9. Haftada Çalışılan Gün Sayısı ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	160
Ek 4.10. İşletmedeki Günlük Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	161

Ek 4.11. Aylık Kazanç ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	162
Ek 4.12. Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları.....	163
Ek 4.13. İşletmede Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	164
Ek 4.14. Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	165
Ek 4.15. İş Değiştirmeyi Düşünme Durumu ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	166
Ek 4.16. Çocuk Sahibi Olup Olmama Durumu ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları	166
Ek 4.17. Ek Bir Gelir Kaynağı Olup Olmama Durumu ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları.....	167

GİRİŞ

Günümüzün en önemli problemlerinden birisi olan tükenmişlik sendromu; insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan zorluklarla ilgilidir. Tükenmişlik sendromu, hizmet sağlayan kişi ve bu hizmeti alan kişi arasındaki sosyal etkileşim sonucu, genellikle tekrar eden duygusal gerginliğe bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin kişiler üzerindeki etkileri incelendiğinde belirtilerin stres ile aynı belirtiler olduğu gözlemlenir. Tükenmişlik iş ile ilgili olarak ortaya çıkan bir durumdur ve işle ilgili bir çeşit stres olarak ifade edilmesine rağmen aynı iş ortamında, aynı işleri yapan kişilerde farklı tükenmişlik düzeylerinin görülmesi tükenmişliğe etki eden bireysel ve sosyal faktörlere işaret etmektedir.

Tükenmişliğe neden olan faktörler; bireysel ve sosyal faktörler ile örgütsel faktörler olarak incelenebilir. Tükenmişliğe etki eden bireysel ve sosyal faktörler olarak; kişilerin yaşı, cinsiyeti ve medeni durumu gibi özellikler sayılabilirken, tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler olarak; işin içeriği, işin niteliği, çalışma saatleri, yöneticilerle ilişkiler ve benzeri durumlar sayılabilir.

Tükenmişlik, otel işletmelerinde çalışanları ve otel işletmesinin başarısını tehdit etmektedir. Otel işletmelerinde, çalışma ortamları, tükenmişliğin gelişimine neden olabilmektedir. Yoğun olarak müşterilerle yüz yüze ilişkinin olduğu, ilerleme olanaklarının sınırlı olduğu, ödüllendirme ve geri bildirim yeterli olmadığı, aşırı iş yükü, özerkliğin olmaması, vardiyalı çalışma düzeni, uzun çalışma saatleri vb. nedenler, otel işletmelerinde çalışma koşullarını güçleştirmektedir. Bu koşullarda çalışanlar, duygusal olarak kendilerini yıpranmış hissederler ve daha fazla zarar görmemek için kendi içlerine çekilirler. Bu içe çekilme ve çevreden uzaklaşma durumu, bir süre sonra bireyin iş çevresine karşı duyarlılığını kaybetmesine neden olur. Sonraki aşamada ise hizmet sunduğu müşterilerini, çalışma arkadaşlarını birer nesneymiş gibi görür ve iş yerindeki kişisel başarısının da azaldığını düşünmeye başlar. Sonuçları itibarıyla bireyler, örgütler ve aileler üzerinde olumsuz etkilere neden olan tükenmişlik sendromu hakkında bilgi sahibi olmak ve belirtilerini önceden fark etmek, sendromun olumsuz etkilerini en aza indirmek ve ortadan kaldırmak açısından büyük önem taşımaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; tükenmişlik kavramı, tükenmişlik modelleri, tükenmişlikle mücadele yöntemleri ve tükenmişliğin sonuçları konuları incelenmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümde, otelin tanımı, otel işletmelerinin turizm endüstrisindeki yeri ve önemi, otel işletmelerinin bölümleri, otel işletmelerinde çalışma koşulları, otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümünün yeri ve otel işletmelerinde tükenmişlik olgusunun değerlendirilmesi konuları üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarında tükenmişlik sendromu ve demografik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmanın amacı, ön kabulleri ve sınırlılıkları, yöntemi, araştırma sonucunda elde edilen bulgular belirtilmiştir.

Tez çalışmasının son bölümünde, beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanları üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliği etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler ışığında elde edilen bulgular yorumlanmış ve tükenmişlikle baş edebilmek için bazı öneriler geliştirilmiştir.

1. TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU

1.1. Tükenmişlik Kavramı

Günümüzün en önemli problemlerinden birisi olan tükenmişlik sendromu; insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan zorluklarla ilgilidir. Tükenmişlik (Burnout) kavramı, ilk olarak 1970'li yıllarda Amerika'da, hizmet sektöründe çalışan insanların yaşadıkları bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır.

Tükenmişlik kavramı, örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Herbert Freudenberger (1974) tarafından ilk defa ortaya atılmıştır. Freudenberger (1974), iş görenlerin işe ilişkin tutum, davranış ve güdülenmelerinde, zaman içinde dikkate değer bir değişme olduğu yolundaki gözlemlerden yola çıkmış ve böylece tükenmişlik kavramını ortaya atmıştır (Yıldırım, 1996;2).

1.1.1. Tükenmişliğin Tanımları

Tükenmişliğin sözlük anlamı; kaybetme, bitkinlik, aşırı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan tükenmedir (Sılığ, 2003:9-10). Freudenberger (1974: 159) tükenmişliği "başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu" şeklinde ifade etmiştir.

Tükenmişlik kavramının ilk tanımlanışından bu yana kavram üzerine pek çok araştırma yapılmış ve yeni tanımlar geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Cherniss (1980:5) tükenmişliği "işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, çalışanların davranış ve alışkanlıklarını olumsuz etkileyen bir süreç" olarak tanımlamıştır. Cherniss'e göre iş stresine cevap olarak güdusel, duygusal, tutumsal ve davranışsal değişiklikleri oluşturan tüm olguların bileşkesine eşdeğer bir baskı olan tükenmişlik, geçici bir yorgunluk veya zorlanma değil, bireyin işinden soğuması ile sonuçlanan kalıcı bir durumdur (Avşaroglu, Deniz ve Kahraman, 2005). Cardinell (1981)'e göre tükenmişlik, "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi"dir.

Shirom (1989) tükenmişliği “bireysel düzeyde olumsuz duygusal yaşantıyı kapsayan kronik ve sürekli yaşanan bir duygusal bunalım” olarak kabul etmektedir.

Storlie’ye (1979) göre tükenmişlik; bireyin ters giden bir şeylerin varlığını fark etmesi ve buna inanmayı reddetmesi durumunda gelişir. Yaşanan tükenme ile normal günlük olaylar karşısında sürekli bir ümitsizlik ve karamsarlık oluşmaya, enerji tükenmeye başlar. Bu görüşe göre, tükenmişlik değişimi imkansız görünen durumların insan ruhuna çizdiklerinin birikimi ile oluşan bir durumdur (Çam, 1992).

Edelwich (1980:14) tükenmişliği; “başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlamıştır. Tanımda yer alan “çalışma koşulları” kapsamında; yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret, yapılan işten memnun olmayan müşterilerle uğraşma, bürokratik ya da politik zorlamalar / sınırlamalar, kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki uçurum gibi etmenler sayılabilmektedir (Sürgevil, 2005:2).

Suran ve Sheridan (1985:742) ise Edelwich’e benzer bir bakış açısı ile tükenmişliği; “kişisel idealler ve istekler ile çalışma koşullarındaki bozulmanın etkileşimi” olarak tanımlamışlardır.

Pines’a göre, tükenmişliği ortaya çıkaran temel neden, insanların yaşamlarının anlamlı, yaptıkları işlerin faydalı ve önemli olduğuna inanma ihtiyaçlarıdır (Pines, 2002:103-109; Pines ve Aronson, 1988:11).

Farber (2000) tükenmişlik tanımını günümüzün çalışma koşullarını açıklayıcı bir şekilde yapmıştır. Ona göre tükenmişlik; başkalarının isteklerini karşılama konusunda baskı, yoğun rekabet, para kazanma hırsı ve hak edilen şeylere ulaşamama hissinden oluşmaktadır (Scott, 2001).

Schwab (1986) tükenmişliği, “bireylerin ve organizasyonların her ikisini de ilgilendiren, var olan güç ve kaynakların aşırı kullanılması ve enerji azalmasıyla birlikte karakterize edilen, her alanda çalışan iş görenlerin, verimliliklerini ve etkinliklerini etkileyen etmenlerden biri olan bir fenomen” olarak tanımlamıştır (Çam, 2001).

Tükenmişlik, iş talepleri ile kişisel kapasite arasında, uzun bir zaman dilimi içerisinde dengesizlik olduğu zaman gelişen, işyerinde süregelen şiddetli bir stresin sonucu olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibar ve maneviyatta meydana gelen bir aşınma ve enerjinin tükenmesidir. En yalın haliyle tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür (Maslach ve Leiter, 1997: 17). Enerji tükenmesi, işten zihinsel olarak uzaklaşma, mesleki performansın düşmesi göz önünde bulunan birçok tükenmişlik unsurunun en büyük özellikleri arasındadır (Kalimo, 2003;109).

Tükenmişlik, olumsuz iş deneyimlerindeki çalışanları anlamak için belirtilen bir kavramdır. Tükenmişlik konusunda yapılan tanımlamalarda, her ne kadar ortak bir tanım üzerinde görüş birliğine varılmış olmasa da (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001: 402) birçok araştırmacı tükenmişliğin, “beklentiler, tutumlar, güdüler ve duyguları içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel bir psikolojik deneyim” olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır (Hock, 1988: 168; Tümkaya, 1999; Ağaoğlu, vd, 2004; Taşgın, 2004; Pines ve Aranson, 1988; Gökçakan ve Özer, 1999). Ancak günümüzde; tükenmişliğin grup düzeyindeki çalışmalarda da görülebileceğine yönelik araştırmalar da bulunmaktadır (Garman, Corrigan ve Morris, 2002: 235).

Tükenmişliğin kavramlaştırılması çalışmaları içerisinde Perlman ve Hartman'ın tanımı önemli bir yere sahiptir. Pearlman ve Hartman 1982 yılına kadar yapılmış tükenmişlik tanımlamalarından yola çıkarak, bu konuda “çoklu kavramlaştırma” yapmışlardır. Bu kavramlaştırma aşağıdaki tanımları içermektedir (Perlman ve Hartman, 1982):

- Başarısızlık, yorgunluk ve duygusal olarak tükenme,
- Yaratıcılığı yitirme,
- İşe bağlılığı yitirme,
- Müşterilere, çalışma arkadaşlarına, işe ve kuruma karşı yabancılaşma,
- Kronik strese verilen bir tepki,

- Genellikle rahatsız edici fiziksel ve duygusal belirtilerle ilişkili olarak, bireyin kendisine ve müşterilerine yönelik uygun olmayan davranışlar sergilemesi.

Günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı, Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Tükenmişlik, Maslach ve arkadaşları tarafından tanımlandığı şekliyle; “işyerinde strese karşı yanıt olarak geliştirilen duygusal tükenme, çalışanların duyarsızlaşması ile müşterilere ve yöneticilere karşı düşük kişisel başarı duygularını içeren bir stres sendromudur” (Siegal and McDonald, 2004;291).

Tükenmişliğin bilimsel bir kavram olarak gelişmesi; Maslach ve arkadaşları ile Cherniss'in çalışmalarına dayanmaktadır (Yıldırım, 1996;2). Maslach ve arkadaşları tarafından kullanılan üç boyutlu tükenmişlik kavramı, günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve en çok kabul gören tanımıdır (Sılığ, 2003;11). Bu tanıma göre Maslach (1982), tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlarda görülen, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu” şeklinde tanımlamıştır (Örmen, 1993;1). Maslach, tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism) ve kişisel başarıya ilişkin duyguları (personel accomplishment, self efficacy) kategorize eden üç ayrı boyutta ele almaktadır (Ergin, 1992;144). Bu tanıma göre tükenmişlik, insanlara hizmet veren mesleklerde çalışan bireylerde gözlenen ve belirtileri duygusal tükenme (emotional exhaustion), hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlık (depersonalization) ve kişisel başarı duygusunun azalması (reduced personal accomplishment) olan bir durumdur. Bu tanım açılacak olursa; Maslach'a göre tükenmişlik belirtileri gösteren bireyler;

- Hizmet verdikleri kişilerle olan ilişkileri boyunca kendilerini duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş,
- Bu kişilere karşı duyarsız ve kayıtsız davranan ve
- İşinde başarılı ve yeterli olma duygularını göreceli olarak kaybetmiş olan kişilerdir (Yıldırım, 1996 ;2-3).

1.1.2. Tükenmişliğin Önemi

Günümüz iş dünyasında hızla artan rekabet koşulları altında şirketlerin ayakta kalabilmeleri için, alanında daha fazla uzmanlaşmış, takım çalışmasına uyumlu ve şirket içerisinde üstün performans gösterebilecek iş görenlerle çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Şirketlerin bu ihtiyacı ise, şirketine yüksek düzeyde bağlı çalışanların istihdamı ile giderilebilmektedir. Çalışanlar açısından sahip oldukları işleri kaybetmemek ve daha iyi yerlere gelebilmek için, herhangi bir zorlama veya baskı olmaksızın yoğun bir şekilde çalışmak ihtiyacı duyulmaktadır. Çalışma ortamına ilişkin ortaya çıkan duygulardan bir tanesi olan örgütsel adanmışlık, bireylerin çalışma ortamındaki nesnelere (meslek, iş, kurum, iş arkadaşları, müşteriler... vb.) karşı ilgi ve tutumları ile ilişkili bir kavramdır. Çalışanların, iş ortamında sahip oldukları nesnelere verdikleri öneme ve bunlarla ilişkisinin niteliğine göre etkinlik göstereceği düşüncesine dayanan örgütsel adanmışlık kavramı, “iş görenin çalıştığı şirketin amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaç ve değerleri gerçekleştirebilmek için beklenenin ötesinde çaba göstermesi ve örgütte kalmayı sürdürme eğilimi” olarak tanımlanabilir (Celep, vd, 2004: 55).

Freudenberger’e (1981) göre kendilerini tamamen işlerine adanmış, işlerini sosyal yaşamlarının ikamesi ve kendileri için vazgeçilmez olarak gören çalışanlar; tükenmişlik riski altındadırlar. Bu bireyler herhangi bir başarısızlıkla karşılaştıklarında yaptıkları işin anlamsız olduğunu, çalıştıkları şirket, hatta dünya için hiçbir katkı yaratmadıklarını düşünmeye başlarlar; kendilerini çaresiz ve umutsuz hissederler. Tüm bu hisler bireyin duygusal, fiziksel ve psikolojik açıdan tükenmesine neden olur.

Tükenmişlik, geleneksel olarak insanlarla yoğun bir şekilde ilişki ve insanlara yardım etmeyi gerektiren hizmet sektöründeki işlerle ilgilidir. Tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde ortaya çıkan, fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan 3 boyutlu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) bir sendromdur (Sılığ, 2003;11).

İnsanlarla ilgili işlerde çalışanların, içinde buldukları durumu tanımlamak için kullanılan tükenmişlik kavramı, işin özelliklerinden, çalışanları etkileyen

stresin fiziksel ve psikolojik etkilerinden ve sektördeki gelişmelerden etkilenecek olmaktadır (Sılığ, 2003; 9-10).

Tükenmişlik yaşayan birey, yaşamın anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önce kendisi için anlamlı olan uğraşlar, artık sıkıcı gelmekte ve hiçbir ödül vaat etmemektedir. Bu bireyler garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve itici davranışlar içinde görülürler. Tükenmiş bireyler, bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklediklerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içerisindeyler (Freudenberger ve Richelson, 1981). Bireylerin yaşadıkları duygusal, fiziksel ve psikolojik tükenme, zamanla heyecanlarını kaybetmelerine yol açar. Bu durum onların kişisel başarılarında düşüşe ve ilişkide buldukları kişilere karşı duyarsızlaşmalarına da sebep olur (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik, özellikle sorunlu insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmekten kaynaklanan, kronik duygusal gerginliğe bir tepkidir. Bir tür stres olarak kabul edilebilir. Strese benzer belirti ve etkilere sahiptir. Fakat tükenmişliği stresten ayıran özellik, tükenmişliğin yardımcı olan ile müşteri arasındaki sosyal ilişki kaynaklı bir stres olduğudur (Örmen, 1993;1).

İnsanlar yaptıkları işe ilişkin çeşitli stresler yapmaktadırlar. Bu olgu, 3 madde olarak sınıflandırılabilir (Girgin, 1995;17);

- İşten bıkkınlık (tedium)
- İşe ilişkin stres
- Tükenmişlik (Burnout).

Tükenmişlik kavramı insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde daha fazla görülmektedir (Maslach ve Jackson,1981; Ergin, 1995). İnsanlarla çalışan profesyonellerde, insanlara karşı duyulan sorumluluğun, nesnelere karşı duyulan sorumluluktan daha fazla olması nedeniyle, bu kişilerde tükenme riski daha yüksektir (Ensari ve Tuzcuoglu, 1995). Bu nedenle tükenmişlik hizmet sektörü çalışanları olan; doktorlar, hemşireler, hastabakıcılar, avukatlar, öğretmenler, akademisyenler, polisler, bankacılar, sosyal hizmet görevlileri, çocuk bakıcıları, çeşitli işletmelerin müşteri hizmetleri temsilcileri ve herhangi bir alanda yönetici kademesinde görev yapanlarda diğer meslek gruplarına oranla daha yüksektir

(Maslach ve Zimbardo, 1982; Perlman ve Hartman, 1982; Ensari ve Tuzcuoglu, 1995; Ergin, 1995; Bryne, 1989; Aslan, vd, 2005).

Tükenmişlik sendromu, genellikle çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan ve iş ortamında üzerine düşenden fazlasını yapan, sınır tanımayan kişilerde daha çok görülmektedir (Girgin, 1995;7). İnsanların yaptıkları işin yararlı, önemli ve anlamlı olduğuna inanmaya ihtiyaçları vardır. İnsanlar yaptıkları işin zorlukları ile mücadele ederlerken, bu inanç onlara yardımcı olmaktadır. Yaşamsal önemde bir duygu ile işlerinden beklentileri olan insanlar, seçtikleri iş kariyerlerine girdikleri zaman, idealist bir şekilde motive olarak yüksek düzeylerde amaç ve beklentiye sahip olurlar. Ne zaman, bu işi seçerek hata yaptıklarını hissettiklerinde, yaptıkları işin önemsiz olduğunu, bu işi yaparak dünyada hiçbir şeyi değiştiremediğini düşündüklerinde, kendilerini savunmasız ve ümitsiz hissetmeye başlarlar ve sonunda tükenmişliğe uğrarlar (Pines and Keinan, 2005;2).

Tükenmişlik, stresli iş ortamında çalışanların mücadele güçlerini aşarak, etkisini giderek artan bir şekilde göstermektedir. Tükenmişlik, iş görenleri içe dönük bir duruma getiren bir durumdur. Tükenmişliğin oluşması durumunda, sadece bireylerin etkilenmesinin dışında aynı zamanda tükenmişlik olgusu psikolojik ve sosyal bir duruma dönüşecektir (Çam, 2001).

1.1.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, çoğu zaman fazla iş stresinden ve bu strese eşlik eden ulaşılması güç hedeflerden kaynaklanmaktadır. Freudenberger; hiç de gerçekçi olmayan bir hedefe ulaşmak için çok fazla fiziksel ve zihinsel çaba harcayan insanlarda, tükenmişlik sendromunun olabileceğini söylemektedir. Freudenberger, tükenmişliğin muhtemel bazı belirtilerini şu şekilde sıralamaktadır (Dessler, 1997: 642);

- Dinlenememek,
- Yapılan işlerle fazlasıyla bütünleşip, bu işlerden herhangi biri başarıyla sonuçlanmadığında, kişinin kendisini de başarısız sayması,
- Elde etmek için çok uğraşılan pozisyonların bile çok anlamsız gibi gelmesi,

- Eskisinden daha çok çalışmak ancak daha az zevk almak,
- Sürekli huzursuz olmak, aile ve arkadaşlar tarafından sağlıklı görünmemek,
- İşkolik olarak nitelendirilmek, sürekli işle alakalı hedeflere ulaşmaya çalışmak ve sosyal hayatla ilgili tüm aktivitelerden uzak durmak,
- Stresten uzaklaşmak için sigara, alkol kullanımına yönelmek ya da var olan düzeyi artırmak.

Tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel bulgu ve belirtiler içerir.

Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri: Yorgunluk ve bitkinlik hissi, sık baş ağrısı, uykusuzluk, solunum güçlüğü, uyuşukluk, kilo kaybı, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı insidansının artışı, çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler, enerji kaybı, yıpranma, bulantı, kas krampları, bel ağrısı olarak sıralanabilir (Bahar, 2006: 6;Dilsiz, 2006: 15).

Tükenmişliğin Duygusal Belirtileri: Depresif duygulanım, desteksiz güvensiz hissetme, evde gerilim ve tartışma artışı, kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygulanımlarda artış, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma içermektedir.

Tükenmişliğin Zihinsel Belirtileri: Doyumsuzluk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlar içerebilir. Sonuçta işi bırakma, savaçklama gibi davranışlar görülebilir (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001).

Tükenmişlik belirtişli olan kişiler, depresif duygu durumunun ortaya çıktığı bir dönem yaşamaktadırlar. Davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkmakta ve daha kolay tanınmaktadırlar. Ani öfke patlamaları sürekli kızgınlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, engellenmişlik, en sık dile getirilen şikayetler arasında yer almaktadır. Tükenme belirtileri genellikle, “çok başarılı olmak” için dolu ve yoğun bir programla çalışan, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Tükenmişlik, insanların kendilerini çaresiz ve bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır (Demirkol, 2006: 38).

Tükenmişlik belirtilerinin kolay fark edilmesi örgütler açısından olumlu bir yön olarak algılanabilir. Normalde yüksek performansla çalışan işgörenler, tükenmişlik yaşamaya başlamışlarsa, normal davranış tarzlarından çok önemli derecede farklılaşmaktadırlar. Bu farklılıkları oluşturan klasik tükenmişlik belirtileri yukarıda incelenmiştir. Genellikle motive olarak çalışan, iyimser ve verimli olan işgörenler, yukarıda sözü edilen belirtileri göstermeye başladıkları zaman, örgütteki yöneticiler hemen harekete geçmelidirler. Yöneticiler, bu aşamada gözlemledikleri tükenmişlik belirtilerini fark edip, henüz tükenmişlik oluşmadan gerekli önlemleri almaya, işgörenlerini tükenmişlikten korumaya ve tükenmişlik ile mücadele etmeye çalışmalıdırlar (Bahar, 2006: 8).

Maslach ve arkadaşları (2001)'e göre; tükenmişlik yaşayan insanlar, arkadaşlarından uzaklaşmakta ve insanlarla ilişki kurmada sorunlar yaşamaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan insanların; isteksizlik, hızlı yorulma, sıkılma, uyku bozukluğu, alınganlık, sinirlilik, terleme, çarpıntı, tansiyon, mide ve bağırsak bozukluğu ile sindirim sistemi ve dolaşım bozukluğu gibi çeşitli fiziksel rahatsızlıklar yaşadığı da bilinmektedir (Birdir ve Tepeci, 2003;95).

Pines, Aranson ve Kafrey (1981) tükenmişliği, fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenme ile karakterize genel bir duygu olarak ele almaktadır. Tükenmişliğin fiziksel tükenme bölümünde; hastalıklara, ağrılara, sırt ağrılarına, kaza yaralanmalarına, virüs ve nezlenin sıkça görülmesine, yorgunluğun ve uyku bölünmelerinin birbirine iç içe geçmiş bileşimlerine karşı artan duyarlılık belirtileri tanımlanır. Tükenmişliğin bu fiziksel sorunlarına eşlik eden belirtilerini, tükenmişliğin duygusal tükenme kısmı üretir. Ciddi durumlarda ruhsal hastalığa ya da intihar düşüncelerine kadar uzanan depresyon ve bastırılmış duygulara yol açar. Ruhsal tükenme kısmı; kişinin kendi işi ve genel yaşamı ile ilgili olumsuz davranışların çoğalması ile açığa çıkmaktadır; ruhsal tükenme ile birlikte düşük benlik kavramı, aşağılık, yetersizlik ve beceriksizlik duyguları görülmektedir. Tükenmişliğin belirtilerini görmenin kolay olması, işin olumlu bir tarafını oluşturmaktadır. Örgütlerdeki en iyi performanstaki çalışanlar, normal davranış tarzlarından çok önemli derecede farklılık gösterirler. Bu farklılıkları oluşturan klasik tükenmişlik belirtileri şunlardır (Domeyer, 2004;10):

- İş hakkında heyecan ve isteğin kaybolması,
- Sürekli uzun saatler çalışma veya molaları kaçırma,

- Diğer çalışanlar ile kronik huzursuzluklar,
- Performans kalitesinde önemli düşüş,
- Tekrarlanan geç kalmala
- İşi son gününe kadar yetiştirememe ya da unutulmuş görevler,
- İş miktarını idare edebilmede yetersizlik,
- Yeni görevleri yapmak için gönülsüzlük.

Genellikle motive olarak çalışan, iyimser ve verimli olan çalışanlar, bunları yapmaya başladığında, organizasyondaki yöneticiler hemen harekete geçmelidirler. Çalışanın neyin yanlış gittiğinden emin olamayacağına ve gerekli değişiklikleri nasıl yapacağını bilmediğine dikkat edilmelidir (Domeyer, 2004;10). İlgili görevliler, bu aşamada gözlemledikleri tükenmişlik belirtilerinin farkına vararak, tükenmişlik oluşmadan gerekli önlemleri alarak, tükenmişlikten çalışanlarını koruyabilmeli ve tükenmişlik ile mücadele edebilmelidir.

1.1.4. Tükenmişlik Sürecinin Gelişmesi

Çalışanlardan genellikle, sürekli olarak geniş insan grupları ile yoğun ve samimi bir şekilde çalışmaları, o insanların psikolojik, sosyal ve fiziksel her türlü sorunları ile ilgilenmeleri beklenmektedir. Başka insanların sorunları ile ilgilenmek, beraberinde o sorunlara çözüm yolları sunma zorunluluğunu getirmekte ve bu da çalışanın olumsuz duygularla mücadele etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışan kendine özgü bazı tekniklerle, bu olumsuz duyguların etkisini hafifletmeye çalışır. Örneğin çalışan, hizmet sunduğu kişilere daha uzak ve objektif tarzda davranarak, psikolojik olarak fazla rahatsızlık duymadan gerekli olan işlemleri daha kolaylıkla yapabilir. Pek çok profesyonel çalışan, işlerine özgü duygusal streslerle baş edebilecek hazırlığı olmadığı için, göreve başladığı zamanki kesin kararlılığı ve ilgiyi bir süre sonra gösteremeyebilmektedir, nitekim bu kararlılık ve ilginin kaybolması kişiyi tükenmişliğe sürüklemektedir (Surgevil, 2005:42-43; Baysal, 1995;20).

Tükenmişlikte, duygular ve davranışlarla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkmakta ve daha kolay tanınmaktadır. Bu belirtilerle birlikte, tükenmişlik

sürecinin gelişimi Freudenberg (1974) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: Tükenmişlikte çabuk ve ani öfkelenmeler olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan kişiler, duygularını içlerinde saklamakta zorlanmakta, çabuk ağlamalar, bağırmlar, kendisine aşırı yüklenildiği düşüncesi, kuşkuculuk oluşmaktadır ve kişi aşırı gergin, inatçı, değişime kapalı bir hale gelebilmektedir. Değişiklik, yeniden uyum sağlamak demektir ve kişinin, buna ayıracak enerjisi kalmamıştır. Diğer kişiler, bireydeki değişimin farkındadırlar. Çoğu kez işe ayrılan zamana karşın, başarı beklenen düzeyde olmamaktadır (Sılığ, 2003;29-30).

Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık bir duygulanımını yaşadığının farkına varır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin acı oluşu ve belirgin belirtilerinin olmayışı, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olur. Bunun sonucunda gittikçe artan bir şekilde işten soğuma ortaya çıkmaktadır. İşe gitmeyi istememe, yüklenmişlik, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendilik imajına uygun olmayan bir şekillerde davranma görülür (Çam, 1992;155).

Tükenmişliğin gelişim sürecine yönelik öne sürülen farklı görüşlerin yanı sıra; Schwab ve Iwanicki (1982) gibi bazı araştırmacılara göre de; tükenmişliğin gelişim sürecinde belli bir sıra izlenmemektedir ve tükenmişliğin boyutlarından biri diğerinin kaçınılmaz bir sonucu değildir (Surgevil, 2005;43).

Tükenmişlik sürecinin gelişimini Newman (1979), tarafından şu şekilde aktarılmıştır: "Eğer kişi görevde iken, duygusal stres giderilemezse, çoğunlukla bu stres eve taşınır. Tükenmişlik yaşayan kişi, evlilik ve aile çatışmalarının arttığından yakınıdır. Sıklıkla birey, hizmet verdiği kişilerle, duygusal olarak yorucu bir gün geçirdikten sonra; tüm insanlardan biraz olsun uzaklaşmayı ister. Ancak yalnız kalma anlamındaki bu istek, genellikle aile ve arkadaşları bir kenara atma anlamına gelir. Evlilik çatışmaları vardır. Tüm sosyal temaslardan uzak kalmak istemektedir. Daha sonra ise kendisini kötü bir insan olarak görmeye başlayarak; bir durgunluk dönemine girer. Artık başkalarına yardım etme potansiyelini yitirip kendisini koruma mücadelesine sıkışıp kalmıştır" (Baysal, 1995;21).

1.2. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik konusuna yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından değişik tükenmişlik modellerinin geliştirildiği

görülmektedir. Bu bölümde geliştirilmiş olan modellerden Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli incelenecektir. Bu modellerden, Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli araştırmamızda kullanılan ölçme aracının temelini oluşturduğundan detaylı olarak anlatılacaktır.

1.2.1. Cherniss Modeli

Cherniss, 1980 yılında stres temelli bir tükenmişlik modeli kurmuştur. Cherniss, tükenmişlik olgusunu “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” olarak tanımlamıştır (Yıldırım, 1996: 4). Cherniss, bu tanım ile tükenmişlik üzerinde rol yapısının önemine işaret etmektedir. Bu bağlamda rol belirsizliği, aşırı iş yükü ve insanlarla çalışan yöneticilerin karşılaştığı, tükenmişliğe yol açan etkenlerle, potansiyel stres kaynakları arasındaki karmaşıklığı tanımlar (Örmen, 1993;5-6). Kısaca tükenmişliği, aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görerek; “aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki ile işten geri çekilme” olarak tanımlar (Sılığ, 2003;12).

Cherniss Modeli, tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır. Bu modele göre, tükenmişlik işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan ve iş ile psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren, bir başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir. Cherniss'e göre tükenmişliğe neden olan stres kaynakları iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, destek ve denetim eksikliği gibi örgütsel değişkenler ile işgörenin kişiliği, özel hayattan alınan doyum, gelecekle ilgili planlar gibi kişisel değişkenlerdir (Um ve Harrison, 1998). Ayrıca bu modelde örgüt içi çatışma ve olumsuz çalışma koşullarının tükenmişliği artırdığı (Eisenstat ve Fenler, 1984) ve rol yapısının (rol belirsizliği, rol karmaşıklığı vb.) tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu da vurgulanmıştır. Cherniss'e göre, tükenmişlik hizmet sektöründe çalışanların rolleri gereği karşı karşıya kaldıkları tutarsızlıktan kaynaklanmaktadır (Örmen, 1993: 6).

Bu modelde tükenmişlik, iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum sağlama ve stres ile başa çıkma yolu olarak görülmektedir (Yıldırım, 1996; 3-4).

Stresle başa çıkma teknikleri, bireyin olumsuz ruh halinin iyileşmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişikliği ortaya çıkmaktadır (Ok, 2002). Ancak bu yöntemler başarılı olmaz ve kişi sonuç olarak işi ile olan psikolojik ilişkisini keserse düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme, iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi (Yıldırım, 1996: 4) ve iş tatminsizliği (Sılığ, 2003: 13) gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.

Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını, hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirmiştir. Ona göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bu sektörde çalışanlar, eğitimleri ve deneme süreleri boyunca profesyonel olmanın anlamına yönelik, gerçekçi olmayan bakış açıları geliştiriyorlardı. Eğitimleri sırasında karşılaştıkları insanlar, benzer duyguları paylaşıyorlardı. Bunu fark eden Cherniss, günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan sorunlar ve iş hayatının gerçekleri ile romantik mistik düşünce arasındaki uçuruma dikkat çekmiştir (Örmen, 1993:6).

Yeni ve tecrübesiz çalışanlar, işlerinin daima heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıklarını takdir göreceği, gerek iş arkadaşları gerekse müşterilerden destek göreceği, müşterilerinin kendilerine yardımcı bir işbirliğine gideceği gibi bazı romantik hayallere sahiptirler. Tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur (Örmen, 1993:6).

1.2.2. Pines Modeli

Pines ve Aranson (1988;9)'a göre; bu modelde tükenmişlik "bireyleri duygusal anlamda sürekli tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu" olarak tanımlanmaktadır (Surgevil, 2005;24). Bu durumla birlikte bireyde bazı belirtiler ortaya çıkmaktadır. Kronik yorgunluk, enerji azalması ve zaafiyet fiziksel bitkinliğin, çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı; duygusal bitkinliğin, insanlara, işe, yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlar, işe zihinsel bitkinliğin belirtileridir (Yıldırım, 1996;4-5). Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak ifade edilmesinden yola çıkılarak oluşturulan, Pines ve Aranson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir

(Surgevil, 2005;25). Tükenmişliğin temelinde, bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları yatmaktadır. Meslek yaşamlarına başarılı olma, takdir edilme, kalıcı izler bırakma gibi idealist hedeflerle başlayan bireyler, stresi yüksek, destek ve ödülün az olduğu çalışma koşullarında başarıya ulaşmak için gerekli fırsatları elde edemezler. Bu bireyler için başarısızlıklar, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bu tür iş ortamları, sadece işe güdülenme düzeyleri yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir. İş ortamının yarattığı duygusal baskı ne kadar yoğun ve ne kadar uzun süreli olursa olsun, işe güdülenme düzeyleri düşük olan bireylerin tükenmişlik durumu yaşamaları söz konusu değildir. Bu bireyler stres, yabancılaşma, depresyon, yorgunluk ve benzeri gibi durumları yaşayabilirler. Ancak hiçbir zaman tükenmişlik yaşamazlar (Yıldırım, 1996;5-6).

Pines ve Aranson (1988)'e göre; tükenmişliğin temel nedeni, bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamlarıdır. Bu noktada “motivasyon düzeyi” kavramı önemli bir anlam taşımaktadır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında, tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır. Nitekim yüksek düzeyde stresli bir iş çevresi, düşük düzeyde destek ve ödüllendirme, motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri, başarılı olabilecekleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır. Var olmanın anlamını başarıda bulan bireyler içinse, tükenmişliğe neden olan başarısızlıklar, utanç verici ve yıkıcı olarak algılanırlar. Tükenmişlik, bireyin motivasyon düzeyini giderek azaltarak, işten ayrılmalara, hatta mesleği tamamen terk etmelere bile yol açabilir (Surgevil, 2005;25). Pines (1993), gerçek yaşamda hiçbir iş çevresinin tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici olmadığını vurgulayarak, tükenmişlik durumunun ortaya çıkma olasılığının, iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasında bir denge kurulup kurulamamasına bağlı olarak değişeceğini belirtmektedir. Diğer yandan başarıya, başarısızlığa, çevrenin destekleyici ya da engelleyici olmasına ilişkin algılar, bir bireyden diğerine değişebilen öznel yaşantılardır. Dolayısıyla aynı ortamda çalışan iki bireyden, birisi tükenmişlik belirtileri gösterirken, diğerinin göstermemesi mümkündür (Yıldırım, 1996;6).

1.2.3. Edelwich ve Brodsky Modeli

Bu modelde tükenmişlik; “başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta

görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlanmıştır (Edelwich ve Brodsky, 1980).

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreç olduğunu savunmuşlar ve bu aşamaları; idealistik coşku dönemi, durgunluk dönemi, engellenme dönemi ve duygusuzlaşma (apati) dönemi olarak dört başlık altında sıralamışlardır (Sılığ, 2003;13). Bu aşamalar, aşağıda açıklanmıştır:

1. İdealistik Coşku (Enthusiasm) Dönemi: İlk aşama heves, şevk ya da coşku ve mesleğe bağlılık aşamasıdır. İşe yeni başlanan dönemlerde görülen bu aşamada; birey enerjik, umutlu ve gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir. Hizmet verilen insanlarla özdeşim kurma, enerjisi gereksiz biçimde harcama, işi yaşamın amacı olarak görme, işin kendisine her şeyi sağlayacağı beklentisi, bulunulan pozisyonun sorumluluklarını ve faaliyet alanlarını kestirememesi bu dönemde görülebilen tehlike belirtileridir (Yıldırım, 1996;6-7).

2. Durgunluk (Stagnation) Dönemi: Edelwich ve Brodsky (1980)’e göre işin kişiye verdiği haz uzun süre devam etmediği takdirde, durgunluk adı verilen ikinci aşama başlar (Yıldırım, 1996;7). Kişinin ilk aşamadaki gerçekleştirdiği enerji düzeyi düşmeye başlar, bununla birlikte motivasyonunda da azalma görülür. İşle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşadığı görülür. Bu durum devam ettiğinden, çalışan işinden soğumaya başlar. Bu aşamada bireyin ilgisi iş dışındaki kavramlara kaymaya başlar. Daha fazla para kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi iş dışı kavramlara önem verilmeye başlanır (Sılığ, 2003;13). Bu aşama, tükenmişliği tecrübe eden insanlar arasında “yolun sonuna gelme”, “tünelin sonunda herhangi bir ışık görememe” gibi ifadelerle tasvir edilmektedir (Baysal, 1995: 28-29).

3. Engellenme (Frustration) Dönemi: Engellenme aşamasında; birey yaptığı işteki etkinliğini, işin anlamını ve kendi değerleri açısından işin sonuçlarını sorgulamaya başlar. Bu aşamada, duygusal, fiziksel ve davranışsal sorunlar ortaya çıkabilir (Yıldırım, 1996;7). Çalışan birey, zaman geçtikçe başarılı olma gayretlerinin yetersiz kaldığını düşünür. Bu durumun ortaya çıkmasına yol açan iki kaynak vardır; birincisi hizmet veren çalışanın, hizmet verdiği kişinin gereksinimlerini karşılayamayarak engellenmesidir, ikincisi ise hizmet veren çalışanın, sıklıkla hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılamak için, kendi

gereksinimlerini gözden çıkarmasından dolayı engellenmiş olmasıdır (Baysal, 1995;29).

4. Duygusuzlaşma (Apathy) Dönemi: Bireyin, işinde sürekli engelleme yaşaması sonunda ortaya çıkan ve dördüncü aşama olan duygusuzlaşma (apathy), engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizmasıdır. Bu aşamada birey güvenli pozisyonunu korumaya yetecek, minimum ölçüde iş yapacak ve her türlü mücadeleden kaçınacaktır. Duygusuzlaşma, uzun süreli engellemelerin yıkıcı etkilerinin üstesinden gelebilmek için hizmet veren kişinin başvurduğu son çare olarak görülmektedir (Yıldırım, 1996;7).

Son aşama olarak; müdahale (intervention) dönemi ise, tükenmişlik sürecinin kronolojik bir aşaması olmayıp, diğer aşamalara verilen bir tepkidir. Müdahalenin anlamı ortamı terk etmek ya da yeniden yapılandırmaktır. Yeniden yapılandırma; işi yeniden tanımlama, müşteri, iş arkadaşı ve yöneticilerle olan ilişkileri yeniden düzenleme gibi çabaları içerir. Edelwich ve Brodsky Modeli'ni kullanan araştırmacılar, tükenmişlik sürecinin ilk dört aşamada gerçekleştiğini öne sürmekte, beşinci aşamayı ise önleme stratejileri olarak nitelendirmektedirler (Yıldırım, 1996;7-8).

1.2.4. Pearlman ve Hartman Modeli

Pearlman ve Hartman'a göre tükenmişlik; "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır" (Sılığ, 2003;15).

Bu model, tükenmişlikle ilgili olabilen kişisel ve örgütsel değişkenleri tanımlar. Modele göre; tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtilerini yansıtır (Sılığ, 2003;15):

- a) Fizyolojik belirtiler, yorgunluk ve fiziksel semptomlara odaklanır.
- b) Duyuşsal/bilişsel belirtiler; duygusal olarak tükenme gibi tutumlara ve duygulara odaklanır.
- c) Davranışsal belirtiler; duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklanır.

Bu model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel/algısal bir modeldir. Bu oldukça geniştir ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sılığ, 2003;15).

Pearlman ve Hartman (1982)'ın tükenmişlik modelinde “durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu“ olmak üzere dört aşama bulunmaktadır (Baysal, 1995;30; Sılığ, 2003;17):

1. Durumun Strese Götürme Derecesi: Bu hangi durumun strese yol açtığını gösteren bir aşamadır. Strese neden olan iki büyük durum mevcuttur; birincisi bireyin beceri ve yetenekleridir; bunlar algılanan ya da gerçek örgütsel istekleri karşılamakta yeterli olmayabilir. İkincisi bireyin işi; kendi beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılamayabilir. Kısaca, stresin derecesini kişi ile örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

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

3. Strese Verilen Tepki: Bu aşama, strese yanıt olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Bu aşamada tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur. Tükenmişliğin sonucunda, iş doyumunu ya da iş düzeyinde bir değişim olabilir. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bir bozulma meydana gelebilir. Birey işi bırakabilir ya da işten atılabilir. Bir başka olasılık olarak da tükenmişliği yaşayabilir. Pearlman ve Hartman (1982), bu modelin tükenmişlik olgusunun incelenmesinde, iyi bir dayanak sağlayabileceğini öne sürmektedir. Fakat yine o dönemdeki bazı araştırmacılara göre, “tükenmişlik” henüz tam olarak anlaşılıp, formüle edilmiş bir durum değildir (Baysal, 1995:32).

1.2.5. Meier Modeli

Scott Meier'in tükenmişlik modeli, Bandura'nın "Öz yeterlilik (self - efficacy) / Kendini yeterli bulma" modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Bandura (1982) amaçlarının farkında olan bireylerin, kendi yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olabileceklerini fark ettiklerini ve bunun için harekete geçtiklerini savunmuştur. Öz yeterlilik (self-efficacy) veya kendini yeterli bulma olarak adlandırılan bu model, kısaca "bireyin, arzulanmış sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği" şeklinde ifade edilebilir. Meier'in oluşturduğu model tükenmişlik konusunda değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir (Şanlı, 2006: 16). Meier'e göre tükenmişlik (1983); "bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; aynı zamanda bireyin var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu durumlardaki, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir olgu"dur.

Meier'in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma) süreci olmak üzere dört öge ile açıklanabilir (Sılığ, 2003: 18-19; Sürgevil, 2005: 29-30; Şanlı, 2006: 16-17):

1. Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies): Bu tarz beklentiler belirli iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgilidir. Meier'e göre (1983), bu beklentiler gerçekleşmediği takdirde, işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir.

2. Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies): Meier'e göre (1983) bu beklentiler belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmek için gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Örneğin; bir öğretmen "öğrenciler bu konuyu öğrenemezler" şeklinde bir beklentiye sahip olduğunda, bu beklentisini destekleyen olaylar yaşayıp, yaptığı işten bezginlik duyması sonuç beklentileri içerisinde yer almaktadır.

3. Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies): Bu kavram, arzulanen sonuçları ortaya çıkaracak verimli davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir (Bandura, 1977).

Yeterlilik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir (Bandura, 1977). Arzulanan bir işi başarma konusunda kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen kişiler tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Meier, 1983).

4. Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing): Bu süreç tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Burada bireyin beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklamalar yer almaktadır. Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme tarzları ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir (Şanlı, 2006: 17). Meier'e göre (1983) insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır (Sılığ, 2003: 19). Meier (1983); bu modelde olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçladığını belirtmiştir. Meier'in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır (Baysal, 1995: 27).

1.2.6. Suran ve Sheridan Modeli

Suran ve Sheridan'ın (1985) tükenmişlik modeli gözlem ve deneyime dayanmaktadır. Bu model dört aşamadan oluşmaktadır ve aşamalardan her biri tükenmişlikle başa çıkmada faydalı olabilecek yaşam tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, her bir aşamada yer alan çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözülememesinden kaynaklanmaktadır (Sılığ, 2003, 18). Bu modeli oluşturan dört aşama aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir (Sılığ, 2003, 20; Sanlı, 2006: 18):

1. Rol Belirginliği-Rol Karmaşası Aşaması (Identity Versus Role Confusion): Profesyonel gelişimle ilgili konuların etkin bir şekilde dikkate alınması, lisenin son ve üniversitenin ilk yıllarına denk gelmektedir. Bireysel ve

mesleki kimlik rollerinin oluştuğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Meslek seçimi profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde, kimlik ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı büyük önem taşımaktadır. Asıl sorun “nasıl bir profesyonel olacağım?” sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı meslek seçiminin yönünü ve meslek labirentinde bireye yol gösteren ilk duyguları yansıtır. Mesleki gelişimin başarılı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte rol karmaşası yaşanmasına sebep olmakta ve bireyin tükenmişlik yaşaması için ilk tohumlar atılmış olmaktadır.

2. Yeterlilik-Yetersizlik Aşaması (Competence Versus Inadequacy): Bu aşamada, ilk yıllarda belirsizlik içerisinde olan kimlik gelişmiştir ve bireyin yaşamını etkili bir şekilde yönetebilmeye başlamıştır. Bu sürede birey becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır ve kimlik gelişimi konusunda duyulan kaygı azalmaktadır. Birey artık “nasıl bir profesyonel olacağım?” sorusunun cevabını bulmuştur, “yaptığım işte ne kadar iyiyim?” sorusu ile ilgilenir. Bu sorunun cevabını bulabilmek için, birey kendisini eşit seviyedeki diğer profesyonellerle karşılaştırır. Kişinin mesleğindeki yeterliliğini gözden geçirdiği dönem yirmili yaşların başlarına denk gelmektedir. Kendini diğer meslektaşlarıyla karşılaştırıp, yeterliliğini değerlendirmesi sonucunda olumsuz bir tablo ortaya çıkarsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır. Bu durumda bireyin meslekle ilgili beklentileri ne kadar katıysa, tükenme riski de o kadar fazladır.

3. Verimlilik-Durgunluk Aşaması (Productivity Versus Stagnation): Birey çıraklık dönemini tamamladıktan sonra, artık sistemin kurallarından bağımsız olarak kariyer planını düzenleyebilecek duruma gelmiştir. Bu dönem otuzlu yaşların başlarında başlar ve sonlarına kadar sürer. Özel ilgi, eğilim ve kabiliyetlerin açık hale gelmesiyle yetenekler ortaya çıkar. Bu noktada birey kariyer amacını ilk kez sorgulamaktadır. Anlamlı ilk terfiler gelir ve yeteneklerde sağlanan uzmanlaşma ile birey artık ilgi alanlarıyla tanınır hale gelir. Maddi ve manevi olarak belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmış olan birey kariyer ve kişisel mutluluk arasında çelişkiler yaşayabilir. Ekonomik olarak belirli bir düzeye gelmiş olma, bireyin öncelikleri hakkında ciddi kararlar alabilmesine olanak sağlar. Bu duruma, çocuk sahibi olmak isteyip, başarılı bir kariyere de ara vermek veya çocuğuyla gerektiği kadar ilgilenememek gibi sorunların varlığından dolayı çelişki yaşayan bayanlar örnek gösterilebilir. Bu dönem, bireylerin verimli oldukları ve işlerine yoğunlaştıkları dönemdir. Ancak bireyin mesleğinde kendine has bir tarz

veya ilgi alanı geliştirememiş olması amaçsızlık ile sonuçlanır. Bununla beraber iş yaşamında genç meslektaşların çok daha hızlı ve daha başarılı bir şekilde ilerledikleri gerçeği de vardır. Bu aşamada kişi ne yapacağını bilemez hale gelir ve “hepsi bu muydu?” duygusu hakim olmaya başlar. Bu gibi duygularla tükenmişlik artık kaçınılmaz bir son haline gelir. Kişinin ilgi alanlarını geliştirmesi, kendine has bir tarz oluşturması durumunda verimlilikten söz etmek mümkündür. Verimlilik bireyin kendine bir yol çizmeyi ve bu yolda kendisini olduğu gibi ifade etmeyi öğrenmesi sürecidir.

4.Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması (Rededication Versus Disillusionment): Birey otuzlu yaşlarının ortaları ve sonlarından kırklı yaşlarının ortaları ve sonlarına kadar, bulunduğu noktaya kendisini getiren kararlarını sorguladığı bir dönem yaşar. Bu sorgulama sonucunda da, birey işi ile ilgili tatminsizlik yaşayabilir. Yıllar boyunca yeteneklerini kullanan birey, belirli bir sürenin sonunda bıkkınlık ve tükenmişlik yaşayabilir. Birey yaptığı işin monotonlaştığını, görevlerinde çok az yenilik ve değişiklik olduğunu hissetmeye başlar, bu sebeple de gerginlik, stres ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçer.

Bu dönemde aslında incinebilirlik ve ölüm korkusu ile karakterize edilebilen klasik “orta yaş krizi” yaşanmaktadır. Orta yaşlarda ortaya çıkan bu hayal kırıklığı duygusu, meslekle ilgili amaçları yeniden değerlendirmede olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olur ve birey “yeniden oluşturma aşaması” olarak adlandırılan süreçte bireysel ve profesyonel yaşamda olmak istediği yeri tekrar keşfedip, amaç ve hedeflerini yeniden tanımlamayı başarabilir. Ancak kişi yeniden değerlendirme aşamasını başarı ile yerine getiremezse; kırgınlık, küskünlük ve engellenme duyguları içerisinde ruhsal dengesini yitirebilir. Bu da meslekten uzaklaşma ve / veya tükenmişlik yaşamaya neden olabilir.

Suran ve Sheridan (1984) tarafından oluşturulmuş olan dört aşamalı tükenmişlik modelinde bireyin elli yaşına kadar olan gelişim süreci açıklanmakta ve yaşanan olaylarla tükenmişlik yaşama durumu ilişkili olarak ele alınmaktadır. Bu modele göre, tükenmişliğin elli yaş üzerinde gözlenebilme ihtimali de vardır, ancak bu durum model içerisinde bir aşama olarak incelenmemiştir.

1.2.7. Maslach Modeli

Literatürde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (Maslach Burnout Inventory), “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” (Maslach, 1993), “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” (Leiter, 1993) gibi değişik isimlerle anılan bu model, şimdiye kadar gözden geçirilen modellerden farklı olarak; tükenmişliği tek boyutlu bir durum olarak değil, üç bileşenli (component) bir psikolojik belirtiler grubu (syndrome) olarak ele almaktadır (Yıldırım, 1996 ; 9).

Maslach, “tükenmişlik” olgusunu üç bileşenli sendrom yaklaşımına göre kavramlaştırmış ve şu şekilde düzeylere ayırmıştır (Baysal, 1995 ;32):

- 1- Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- 2- İş ve hizmet verilenlerden soğuma, uzaklaşma, şeklinde psikolojik yorgunluk,
- 3- Kendi kendinden şüphelenmeyi içeren ruhsal yorgunluk.

Maslach Tükenmişlik Modeline göre, tükenmişliğin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı duygusunun azalması olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır (Yıldırım, 1996;9). Bu bileşenlerin ayrı ayrı açıklanması ile Maslach Tükenmişlik Modeli daha iyi anlaşılacaktır.

1.2.7.1. Duygusal tükenme [Emotional exhaustion]

Modelde sözü edilen üç boyuttan ilki olan “duygusal tükenme”, daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklerde çalışan bireylerde gözlenmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Tükenmişliğin bu bileşeni, daha çok iş stresi ile ilgilidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendisini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme işte bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996;9). Duygusal tükenme boyutu, yıpranma, enerji kaybı, tükeniş, bitkinlik olarak tanımlanır. Kendisini, fiziksel, psikolojik ya da ikisinin birleşimi olarak açıkça ortaya koyan, tükenmişliğin genel boyutu olarak kendini gösterir. Yorgunluk hissi, somatik semptomlar, huzursuzluk, kaza ile yüz yüze gelme, depresyon ve aşırı alkol alımı sıktır (Baysal, 1995 ; 32).

Duygusal tükenme kavramında kullanılan “tükenme” (exhaustion) kelimesi önemli bir anlam taşır. Gerçektende bu duygu, içeriği insan olan ve yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar (Örmen, 1993;2).

1.2.7.2. Duyarsızlaşma [Depersonalisation]

Bu boyutta, başkalarına karşı tutumlarda ve yanıt vermede olumsuz bir değişme vardır. Özellikle bu durum, iş yerlerinde hizmet verilen kişilere yöneliktir. Bu genellikle, işe yönelik idealizmin kaybolması ve hızla artan uzaklaşma duygusu ile eşleştirilir (Baysal, 1995;32). Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı, tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon, çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir; onların rica ve isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve servisi sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların hayatından çıkıp, kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder (Örmen, 1993 ;2).

Duyarsızlaşma yaşayan kişi, diğer insanlarla arasında bir tür duygusal tampon oluşturmaya çalışmaktadır. Bu nedenle başkalarına soğuk ve kayıtsız bir şekilde yaklaşır. Dozu gittikçe artan bu olumsuz tavır, kendisini değişik biçimlerde gösterir. Birey, işi gereği karşılaştığı insanlara, bir insandan çok iş gereği ilişki kurulan bir nesne gibi davranabilir (Yıldırım, 1996;10). Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini, işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir. İnsanları kategorize eder, karşılaştığı kişilere klişeleşmiş, rutin kalıplara göre davranır ve katı kural ile ilkelere göre hareket eden bir bürokrata dönüşür. Bu durum duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir (Yıldırım, 1996;9-10). Ancak, hem işi gereği insanlarla yoğun bağlantı içinde olup, hem de mesafe koymak kolay değildir. Bunlar arasında bir denge kurılmıyorsa çoğu insan iki zıt kutuptan birisine kayar. Genelde “baş dertte” olan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına, soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşır (Örmen, 1993;2).

1.2.7.3. Düşük başarı hissi - bireysel başarıda azalma [Personal accomplishment]

Maslach Modeli'nde öngörülen üçüncü tükenmişlik bileşeni, “başarı duygusunun azalması”dır. Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bireyin kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine yol açar. Başkalarına ilişkin olumsuz düşünce ve davranışları nedeni ile kendisini suçlu hisseder, kimse tarafından sevilmediği, müşterileriyle ilgilenmede yetersiz kaldığı ve işinde başarılı olmadığı duygusuna kapılır. Tüm bunların sonucunda kendisine olan saygısını kaybedebilir ve depresyona girebilir (Yıldırım, 1996;10). Kendisi hakkında “başarısız” hükmünü verir. Bu noktada, tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Bunun sonucunda kişi kendisine olan saygısını kaybeder; depresyona girebilir. Kişisel sorunlarını çözümleyebilmek için terapist veya uzmanlara başvurur. Bazıları da işlerini değiştirir; insanlarla stres verici bir kontak gerektiren işlerden uzak durur (Örmen, 1993;3). Bu boyut, kişinin bir başkasına olumsuz yanıtlar vermesini, kişinin bireysel başarılarını depresyonla sekillendirmesini, düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük başarı duygularının eşlik ettiği düşük üretkenlik, baskılar ile basa çıkmada yetersizlik, başarısızlığın getirdiği duygular ve benlik saygısının azalmasını içerir (Baysal, 1995;33). Çalışanlar, harcadıkları eforun karşılıksız kaldığını ve başarılarının değerlendirilmediğini, algıladıklarında stres ve depresyon belirtileri göstermeye başlarlar. Faaliyetlerinin, bir değişikliğe yol açmayacağına inandıklarında ise uğraşmayı bırakırlar (Örmen, 1993 ;3).

1.3. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik konusunda yapılan araştırmalar, “tükenmişlik” yaşayanlara destek verme ve dinlenmenin gerekliliğinin önemini göstermiştir. Özellikle, bireyin çalıştığı kurumda, ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik oluşumuna etkileri düşünüldüğünde, desteğin önemi daha da ortaya çıkmaktadır (Girgin, 1995;21).

Çalışılan ortamda işin yoğunluğu ve bireye yüklenilen iş miktarı, bireyin bilimsel ve fiziksel açıdan aşırı yorulmasına ve tükenmişlik sendromunu yaşamasına neden olmaktadır. Tükenmişliği önlemek için, bireyin görevinde, görev yaptığı kişilerde ve görevin işleyişinde değişiklikler düşünülebilir (Girgin, 1995;21).

Tükenmişlikle başa çıkma yolları, örgütsel değişiklikler, görev değişiklikleri ve bireysel değişiklikler olarak değerlendirilebilir (Girgin, 1995;21). Tükenmişlikle başa çıkmada bazıları bireysel, diğerleri de kurumsal düzeyde olan çeşitli başarılı teknikler kullanılabilir (Baysal, 1995;48). Tükenmişlikle mücadele yöntemleri; tükenmişlikle mücadelede geliştirilen kişisel teknikler ve örgütsel teknikler olarak incelenecektir:

1.3.1. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Kişisel Teknikler

Başkalarına yardım edip onlarla ilgilenmek, çok özveri isteyen bir iştir. Tükenmişliğe uğramadan bu tür işlerde başarılı olabilmek için, hem fiziki hem de ruhsal olarak çok güçlü bir insan olmak gerekir (Örmen, 1993;41). Tükenmişlik sendromu ile baş edebilme yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde, bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.

Bireysel düzeyde tükenmişlik ile mücadele ederken; iş ile ilgili gerçek beklenti ve hedeflerin geliştirilmesi, girişimcilik eğitimi, kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılma, zaman yönetimi, hobi edinme, tatile çıkma, meditasyon, gevşeme eğitimi, monotonluğun azaltılması ve iş değişikliği önerilmektedir (Solmuş, 2004;111). Mesleki beklentilerin, buldukları ortamın koşullarına uygun olarak belirlenmesi ve mesleki algının ve düşüncelerin netleştirilmesi, tükenmişlikle kişisel mücadelede önemlidir (Girgin, 1995;21-22). Hedefler, net ve kesin olarak tanımlanmalıdır. Belirlenmiş olan hedefler, aynı zamanda gerçekçi olmalıdır. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için, makul bir şans bulunmalıdır. Hedefin elde edilmesinin olanaksız olduğu durumlarda, birey kaybetmeye mahkumdur. Hedefleri gerçekçi olarak belirleyebilmek, bireyin kendi sınırlarının ve yeteneklerinin farkında olmasını gerektirmektedir (Örmen, 1993;41). İnsanlar, kronik stres altında oldukları zaman sık bir biçimde kaslarının gerilmesi gibi fiziksel belirtiler gösterirler. Çalışan bireyin, duygusal stresle baş etmede yalnız kalması, bütünüyle çekilmesi ya da bu durumdaki diğer kişilerin varlığının, kendisi için bir destek grubu oluşturmasını temel alması, tükenmişlik olgusu ile mücadele edebilmesine yardımcı olmaktadır (Baysal, 1995;48). İnsanlar iş stresi ile başa çıkmak için yeni yollar öğrenebilir. Davranışsal yaklaşımlar, stres aşılama, gevşemek, derin nefes almak, zaman yönetimi eğitimi, akılsal duygusal davranış terapisi, ekip kurma, meditasyon işyerindeki stresi azaltma

teknikleri olarak bireylere katkıda bulunmaktadır. Bu, birçok tekniğin birçoğu ile ilgili bir sorun; insanların işlerinde iken bu tekniklere başvurmasının zorluğudur. İnsanların işte iken, stres azaltma teknikleri için zaman ve yerleri olmayabilir. Bireyler için, iş yerlerinden yer değiştirmek zordur. Daha önemli olan şey; bireysel yaklaşımlar, tükenmişliği azaltmaya yardımcı olabilir ama bu teknikler sinizm (duyarsızlaşma) ve ya verimsizliğin üstesinden gelmeye yetmemektedir (Angerer, 2003;105).

Bireye, iletişim ve strateji taktikleri öğretilerek, sorunlarla daha kolay baş etme olanağı tanınmalıdır. Spor, müzik gibi sosyal etkinliklere bireyi yönlendirerek hem ortamdan uzaklaşması hem de farklı gruplara katılım sağlanmalıdır (Girgin, 1995;21-22).

İnsan, kendisini çaresiz hissettiği zaman, tükenmişliğe zemin hazırlanmaktadır. Maslach, kişinin işinin hangi yönünü değiştirebileceğini, çeşitlendirebileceğini, kaldıracağını kendi fikrine göre belirlemesini tavsiye etmektedir. İşin farklılaştırılmasının faydası bazen psikolojik olabilir, fakat bu bile tükenmişlikle mücadelede yarar sağlamaktadır (Örmen, 1993;42). Çalışanlar, sıklıkla eve iş getirmeyip, kendi bireysel yaşamları ile görevleri arasında keskin bir ayrım yaparlar. Böylece kendi yaşamlarının bir bölümü için duygusal stresi sınırlandırır (Baysal, 1995;52). Duygusal stres artışının, insanlarla yakın ilişki sonucunda ortaya çıkmasından dolayı, stresi azaltmaya karşı bir yaklaşım “insanlardan uzaklaşma”dır. Çalışan kişi, yalnız ise günün sorunlarıyla ilgili tüm düşünceleri durdurarak ve fiziksel olarak gevşeyerek, çalışmanın gerektirdiği gerilimi azaltmaya çalışabilir. Çalışanlar, iş streslerinin doğrudan kaynakları olan müşterilerden, ortamlardan ve yöneticilerden uzaklaşabilecekleri zamana gereksinim duyarlar. Bu ara vermeler, fiziksel ve psikolojik geri çekilmeler ve uygun tatiller gibi teknikler yoluyla başarılabilir (Baysal,1995;48). Bireysel olarak, tükenmişliğin azaltılmasına aracılık eden çalışmalardan örnek verilecek olursa; Covey (1989;287-307), tükenmişlik ile mücadelede bireyin üretici etkinliklerini ve üretici kapasitesini dengede tutması gerektiğini, çok olumlu ve etkili bir birey için öğütlemektedir. İş yerlerinde, boğazlarına kadar iş ile dolu olan bireyler, aileleri, arkadaşları, dinlenmeleri ve yeniden canlanmaları için zamanı olmayanlar, işinde maksimum etkili olarak kalabilme yeteneğinden ödün vereceklerdir. Bununla birlikte Maslach ve arkadaşlarının (2001), belirttiğine göre; bireysel eğilimler üzerine odaklananlar yaptıkları araştırmalarda, özellikle durumsal ve organizasyon ile ilgili faktörlerin, tükenmişlikte bireysel etkenlere göre daha büyük rol

oynadığını, paradoksal bir sonuç olarak bulmuşlardır (Angerer, 2003;105). Pines ve Maslach (1978)'e göre; çalışan kişinin, örgütsel değişikliklerin dışında kalan çeşitli yollarla, tükenmişliğe karşı önceden bazı önlemler alabilmesi olanaklıdır. Bu önlemler; tükenmişliği haber veren belirtileri tanımayı, incinebilirliği kabul etmeyi, gerçekçi bir şekilde yapılabilecek başarılabilir amaçlarla işin miktarına mantıklı sınırlar koymayı ve de en önemlisi hizmet verilen kişilerin olduğu kadar kendi gereksinimlerini de karşılamaya istekli olmayı içermektedir. Çalışan kişinin, kendisini hizmet verdiği kişilere yoğunlaşmasını sağlayan geleneksel bakış açısından bir miktar uzak tutması gerekmektedir. Yalnızca hizmet verilen kişiler üzerine yoğunlaşma, hem çalışan kişi hem de hizmet verilenler için benlik yenilgisidir ve tükenmişlik sürecini arttırmaktadır (Baysal, 1995;51).

Tükenmişliğin üstesinden gelmenin daha etkili bir yolu, tükenmişliğin bulgularının azaltılabilmesi için bireysel tekniklerin öğretilmesi ve bu tekniklerin işyeri çevresindeki değişiklikler ile birleştirmesidir (Angerer, 2003;105).

1.3.2. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Teknikler

Starnaman ve Miller (1992)'e göre; tükenmişlik ile iş yükü ve iş stresi gibi organizasyon ile ilgili stres faktörleri arasında doğrudan ilişki bulunmuştur. Sosyal destek ve kararlara katılım gibi algılanan diğer etkenlerin konuşulması, tükenmişlik düzeyini azaltabilmektedir. Organizasyon tekniklerini savunanlar, stres etmenlerinin kişisel kontrol mekanizmalarından daha öte unsurlar içerdiğini ve yalnızca bireysel kontrol teknikleri ile sorunun aşamayacağını öne sürmektedir (Sava, 2002).

Örgüt yönetimlerinde, iş yaşamındaki tükenmişlik ile ilgili olarak altı tane ilgi alanı bulunmaktadır. Bu ilgi alanları; iş yükü, kontrolsüzlük, yetersiz ödüllendirme, iş ortamını bozulması, adaletin olmaması ve değer uyumsuzluğudur. Örgütler, sözü edilen bu altı ilgi alanının örgüt içerisindeki yerini belirlemeli, tükenmişlik ile etkili bir şekilde savaşabilmek için bireysel tekniklerle bunları birleştirmelidir. İş yaşamı ile ilgili altı alanın (iş yükü, kontrolsüzlük, yetersiz ödüllendirme, iş ortamını bozulması, adaletin olmaması, değer uyumsuzluğu) büyük ölçüde organizasyon ile ilgili alanlar olmasına rağmen, organizasyon bunların hepsine aynı zamanda tükenmişlik ile savaşmak için yönelmeye gereksinim duymaz. Eğer işverenler, sürdürülebilir bir iş miktarı ile iş ortamı, çalışanlar için tercih ve kontrol, ödüllendirme, iyi bir iş için takdir görme, çalışanlar ve işveren

arasında ortak bir saygı ve adalet duygularının varlığının olmasını sağlarlarsa, durum böyle olunca çalışanlar işlerinde anlam ve değer bulacaklardır. Bu böyle olduğu halde eleştiriler bunun gerçekleşmesinin ütöpik bir düşünce olduğunu söyleyecektir. Birçok şirket, çalışanlarına daha dostça bir iş çevresi sağlamaya yönelik adımların atılmasını desteklemiştir. Örnek verilecek olursa birçok şirket, iş görenlerinin evlerinden çalışmalarını yürütmelerine izin vermektedir. Bu böyle olduğu halde, bu durum her bir hafta için biraz daha fazla çalışmayı gerektirmektedir. Çünkü bu işlerdeki aracılık işleri zaman, gayret ve çaba gerektirmektedir. İşveren ve iş görenler bu altı alanı konumlandırmak üzerinde uzlaşmaya varmak zorunda kalacaklardır (Angerer, 2003;105).

Tükenmişlik ile mücadelede; işin yoğunlaştığı dönemde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımı arttırmak, başarıları takdir etmek ve ödül dağılımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme için sağlanan süreleri çoğaltmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, kişiler arası ilişkilerin düzenini değiştirmek, iletişim miktarını azaltıp, kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak, örgütsel olarak yapılabilecek önemli faaliyetlerdir (Solmuş, 2004;110-111).

Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel teknikler; iş gören seçimi, örgüt geliştirme, yönetim geliştirme, işin modifikasyonu, sosyal destek, yetki devri ve çevre koşullarının iyileştirilmesi olarak incelenecektir.

1.3.2.1. İşgören seçimi

İş görenlerin işe alımı yapılırken, dikkatli bir işe alım sürecinden geçirilmesi, ileride karşılaşılabilecek tükenmişlik sorunlarını, yolun başında önlemek açısından son derece önemlidir. Bu nedenle iş görüşmesi, basit bir rutin bir iş olarak değerlendirilmemelidir. Başvuru yapılan özgeçmişler üzerinden adayların tavır ve davranışları gibi konular hakkında bilgi sahibi olabilmek zor ve dolaylı bir yoldur. Organizasyonda ön görüşmeyi yapan, insan kaynakları uzmanı, soracağı sorularla adayın geçmişini ve tükenmişlik potansiyelini inceleyebilir (Örmen, 1993;34).

1.3.2.2. Örgüt geliştirme

Örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşımlarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarından (Koçel, 2003;37).

Tükenmişlikle mücadele yolları incelendiğinde, çalışılan kurumdaki özellikle iletişimsel sorunların halledilebilmesinin önemi görülecektir. Yöneticilerin çözmeleri gereken başlıca sorunlar; sağlık, beslenme, çalışma ortamının fiziksel koşulları, terfi artışları ve ulaşım olarak belirlenmiştir (Girgin, 1995;21).

Örgüt geliştirme ile tükenmişlik arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, karar vermeye katılım, üst yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından gelen desteğin, tükenmişliği önlediğini ortaya koymaktadır. Örgüt geliştirme programları, bu kavramların gelişimini desteklemektedir (Örmen, 1993;36).

1.3.2.3. Yönetim geliştirme

Yönetim geliştirme ve yönetici yetiştirme olarak isimlendirilen etkinlikler, bir organizasyondaki işleri yapabilecek iş göreni temin etmeyi amaçlamaktadır. Organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak, gereksinim duyulan veya gereksinim duyulacak nitelikteki iş göreni yetiştirmeyi de amaçlamaktadır. Esas alınan işe göre; programların süresi uzun veya kısa olabilir. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yönetim geliştirme programlarının başlıca amaçları arasındadır (Koçel, 2003;37). Uzmanlar tarafından hazırlanan bu programlar, tükenmişliğe karşı savunma sistemini geliştirir. Yöneticiler, örgütsel tükenmiş kaynakları hakkında bilgi sahibi olurlarsa, tükenmişlik sendromunu tanıyabilir ve bu sendroma karşı mücadele etmede zorlanmayacaklardır (Örmen, 1993;34-35). Tükenmişlik olasılığını çalışanlar arasında minimum düzeye indirmek ve tükenmişlik

başladıktan sonra döngüyü geri çevirmek için yöneticilere; aşağıdaki tükenmişlikten korunma ve geri dönebilme önerilerini deneyebilecekleri belirtilmiştir (Domeyer, 2004;10):

Çalışanlarla özel olarak görüşmek: Zayıf performansından dolayı çalışanı sorumlu tutmaktansa, çözümler önermek daha doğrudur. İşler dağıtılırken tükenmişlik yaşayan iş görenin iş miktarı geçici olarak hafifletilebilir. Eğer şirket bir iş gören destek programı sağlıyorsa; bu sunulabilecek bir diğer öneri opsiyonu olabilir. Çalışanlar için, çalıştıkları projelerde yardım isteyebilmelerinin, güvenilir bir duruma getirilmesi, yararlı olur. Çalışanların iş ile ilgili sorumluluklarından dolayı ezilmişlik duyguları hissettikleri zaman, yöneticileri ile hemen konuşmaları için yöneticileri tarafından önceden teşvik edilmesi önemlidir.

İş gören düzeylerini değerlendirme: Geçmişte, işçilerin geçici olarak işten çıkarılması ve bütçe kesintileri, bir kişinin hala iki ya da daha fazla kişinin işini yaptığı anlamına gelebilir. Eğer yönetici, hala tam zamanlı temel bir iş için istihdam yaratamıyorsa, fazla iş ile yüklenmiş çalışanlarına yardım etmek için, geçici olarak görevlendirilecek ya da proje için çalışacak iş görenlere, iş verme olasılığının olduğunu göz önünde bulundurmalıdır.

İş çevresini analiz etme; Yönetici, eğer çalışanlardan birinin, bir diğer çalışan ile sağlıklı rekabet koşullarından dolayı tükenmişliğe uğradığından kuşku duyuyorsa; çalışanlarının enerjilerinin adresini değiştirmeye çalışarak, ortak bir amaca ulaşmak için, bir takım olarak çalışmanın önemine dikkati çekmeli ve çalışanlara rekabetin, rakip olan şirketlerle mücadele etmek için, yapılması gerektiğini hatırlatmalıdır.

Takdir Etme ve Ödüllendirme: Çalışanların, yöneticileri tarafından değerlendirildiğini duymaya ihtiyacı vardır. Yöneticilerin, çalışanların değerlendirildiklerini bildiklerini sanarak, sessiz kalması iyi değildir. Çalışanlar devamlı ve sürekli olarak bunu bilmek isterler ve çalışanların bunu duymaya ihtiyaçları vardır. Çok fazla övgü yarar getirmeyecektir. Çok özel bir durum olduğu sürece, gerçek ve yerinde bir davranışla, çalışanlar takdir edilmelidir. Bir yönetici, bireysel çalışanlar için olduğu gibi takımın amaçları için de tükenmişlik sinyallerine karşı önceden tetikte olmak durumundadır. İşletmede büyük önem taşıyan iş görenler, tükenmişliğe uğrayıp, bu yolda düşmeye başarlarsa, bu genel olarak verimliliği ve işletmede çalışan diğer iş görenlerin moralini olumsuz olarak

etkileyebilecektir. Yöneticiler, koruyucu önlemlerin yerine getirilmesi için (Domeyer, 2004;10):

- Tükenmişliğin uyarıcı belirtilerini izlemeli,
- Tükenmişliğin oluştuğu zaman düzeltici eylemi yapmalı,
- En iyi çalışma performansını sağlayacak, canlı ve olağanüstü bir çalışma oluşumunu devam ettirip, çalışanlarına kendilerini daha iyi göstermeleri için ilham vermelidir.

1.3.2.4. İşin modifikasyonu

Örgütlenme açısından, iş bölümünde mümkünse bireylere seçim olanağı tanınması, daha sevecekleri işleri yapmaları sağlanabilir. Kişilerin çalışmak istedikleri işleri seçmeleri, mümkün olmadığı takdirde yönetim ve organizasyonu üstlenen kişilerin, bu işi çalışanların kişilik özelliklerine, ortamlarına ve sağlık koşullarına uygun olarak koordine etmeleri uygun olacaktır (Girgin, 1995;22). Örnek verilecek olursa; Golembiewski, Hilles ve Kagno (1974) yaptığı araştırmalar göstermektedir ki; tükenmişlik daha büyük kişisel tercihler için izin verme, ne zaman ve nerede çalışılacağı hakkında esneklik gibi politikalar ile azaltılabilmektedir. Bir diğer örnek ise, iletişim teknolojilerinin sadece her gün, işe gitmek için yapılan seyahatlerle ilgili stresi azaltmak ile kalmaması, çalışanlara işlerinde daha esnek bir şekilde çalışmalarına izin vermesidir (Angerer, 2003;105). Kişiler arası değer yargıları, karakter ve algılama, yetenek, hırs veya amaç farklılıkları, örgüt içerisinde çatışmalar neden olmaktadır. Bu çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetilmesi, yöneticiye düşen en büyük görevlerden biridir (Örmen, 1993;37). Çalışılması güç olan bireylerle çalışan görevli kişilerde, tükenmişlik daha kolay görülmektedir. İşin paylaşımı ve birimler arasındaki görevli rotasyonu ile çalışılan güç kişilerin yükünün paylaşılması, görevlilerin zorlanmalarını azaltarak, onların işlerini değişik ve uyarıcı hale getirebilir (Baysal, 1995;50).

Hizmetin niteliğini arttırmak için, hizmet verilen kişileri sayısı azaltılarak; çalışan kişinin bilişsel, duygusal ve duyuşsal iş yükü hafifletilebilir. Çalışanlar için hizmet verilen kişiler dışında bir şeylerle ilgilenme, yönetsel işlerle ilgilenme ya da basit bir şekilde dinlenme ve rahatlama, doğrudan hizmet verme işinden geçici olarak uzaklaşmak için kullanılabilir. Örgütün yapısı, bu ara vermeye uygun,

görevli kişilerin gerekli etkinlikleri ele almasında, diğer görevlilere izin vermede yeterince esnek olabilmesine olanak vermelidir. Daha kısa çalışma sürelerinin düzenlenmesi ile ve daha fazla ara vermelerle, daha fazla yarı zamanlı pozisyonlar oluşturmayla, kısa çalışma saatlerine ulaşılarak, görev daha az stresli hale gelecek ve çalışan kişinin görevden daha çok hoşlanması sağlanabilecektir (Baysal, 1995;50).

İşin modifikasyonu; aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik ya da çatışmadan kaynaklanan stresin azaltılmasında en basit ve en etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve çalışan arasında uyumun sağlanmasında yardımcı olur. Bireysel iş stresini azaltmak için, işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemler şunlardır:

- Zor işleri eşit olarak dağıtarak, yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek,
- Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak,
- Gün içerisinde, iş dışı etkinlikler için zaman ayarlamak (örn.: okumak),
- Yarım gün çalışmayı desteklemek, bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artar,
- Çalışanlara yeni programlar oluşturması için olanak tanımak.

1.3.2.5. Sosyal destek

Tükenmişlik sendromuna yakalananlar, genellikle yardım istemekten veya başlarının dertte olduğunu açığa vurmaktan hoşlanmazlar. Bu nedenden dolayı Freudenberg ve Rotter, yöneticilere çalışanların birbirlerini tanımaları, yardımlaşmaları, birbirlerine destek olmaları için ortam yaratmalarını önerirler (Örmen, 1993;38). Kurumlarda, çalışan kişiler arasındaki iş ilişkileri ilerletilerek, sosyal ortamı geliştirme ve destek sistemleri yaratma çabaları, en önemli tükenmişliği önleme önerilerinden biridir. Bu çabalar, çalışanlara kendi duygularını ifade etme, geri iletim, danışma ve destek sağlayabilmelerine olanak veren kurumsal çalışmalardır. Çalışanlarla sorun çözmeye yönelik toplantıların düzenlenmesi kimlik belirsizliğini ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaları engelleyebilir (Baysal, 1995;51).

1.3.2.6. Yetki devretme

İşletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin, görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine göçermeleri, önemli bir motivasyon aracıdır. Bu göçerme ile alt düzey çalışanlar, daha yaratıcı olacak ve kendi kişiliklerini ortaya koyabileceklerdir (Oral, 1999;162). Yetki göçermesi ile alt düzey çalışanların, güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçları karşılanırken, üst düzey yöneticilerinde sorumlulukları hafifleyecektir. Ancak üst yöneticilerin, sadece günlük ve sıkıcı işlerin alt düzey çalışanlarına yaptırılması, biçimindeki uygulamaları olumsuz sonuçlar yaratacaktır (Oral, 1999;163)

1.3.2.7. Çevre koşullarının iyileştirilmesi

Kişinin, her gün en az sekiz saatini belirli bir ortamda geçirmek zorunda kalması, çevre koşullarının önemini daha iyi anlamamızı sağlamaktadır. Isı, ışık ve ses düzeylerinin çalışanlar için en uygun düzeye getirilmesi gereklidir. İnsan sağlığı standartlarına uygun olmayan bir fiziksel çevre değiştirilmelidir (Örmen, 1993;37).

1.4. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişiler, sağlık sorunları, psikolojik sorunlar, kendilerine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzlukla içiçedirler. Tükenmişliğin zarar verici etkileri, bu kadarla kalmaz, kişilerin kendilerini aşar. Düşük nitelikli hizmet ve moral değerler dışı davranışlarla karşı karşıya olan müşteriler; düşük performans ve yüksek maliyetlerle çalışan işletmeler; sürekli çekişme ve tartışmaların yaşandığı aileler de tükenmişliğin olumsuz etkilerinden paylarını alırlar (Örmen, 1993;27). Ampirik araştırmalar, hem organizasyon hem de bireyler için, büyük ölçüde maliyetler içeren tükenmişliğin, önemli etkilerini göstermektedir. Organizasyon düzeyinde tükenmişliğin olası etkileri; iş gören devir hızının ve işe devamsızlığın artışı, organizasyona bağlılığın düşmesi, verimliliğin azalmasıdır (Jackson vd., 1987; Lee ve Ashforth, 1996; Leiter ve Maslach, 1988; Wright ve Bonnet, 1997). Tükenmişlik bununla birlikte depresyon, huzursuzluk, kaygı, yorgunluk, uykusuzluk ve baş ağrısı gibi çeşitli sağlık problemleri ile ilişkili bulunmuştur (Togia, 2005;130-131). Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin, bazen tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği gözlenmektedir.

Yapılan araştırmalar tükemişliğin birçok olumsuz sonucu olduğunu ortaya koymuştur (Sılığ, 2003;30). Tükemişliğin gelişiminden sonra; işi boş verme, işi başkasına yükleme, işe gelmeme sayılarında artış, eş ve arkadaşlardan uzaklaşma, işi doyumsuzluğu, izin süresini uzatma vb. gelişmeler olabilmektedir (Girgin, 1995;21). Bu bölümde, tükemişliğin sonuçlarının kişiSEL bedeli, işi hayatına etkileri ve aile hayatına etkileri üzerinde durulacaktır:

1.4.1. Tükemişliğin KişiSEL Bedeli

Aşırı stres altında çalışan kişilerde, duygusal tükenme oluşabilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte, bu kişiLER kendilerini yorgun, bitkin, boşlukta, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissetmektedirler. Bu durumdaki kişilerin, uyku problemi çekmeye başladıkları sık olarak gözlenmektedir. Kronik yorgunluk ve gerginlik, kişiYI fiziksel ve psikolojik hastalıklara açık tutmakta, depresyon, bıkkınlık, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık gibi tepkiler ortaya çıkmaktadır (Sılığ, 2003;30). Tükemişlik yaşayan bireylerde genellikle yanlış beslenme alışkanlığından dolayı sağlık sorunları görülebilir. Duygusal baskı altındaki birey, sık olarak oğnlerini atlayabilir veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilir (rmen, 1993;29). Tükemişliği yaşayan kişinin, işe olduğu gibi, diğer meslektaşlarına karşı da ilgisinin kayborduğu görülmektedir (Girgin, 1995;21). Tükemişliğin olumsuz sonuçlarından bazıları ise sakinleştirici, uyuşturucu, sigara ya da alkole yönelimin olmasıdır (Sılığ, 2003;30). Tükemişlik deneyimini yaşayan bireyler, kendileri ilaç kullanma yoluna başvurabilirler. Tükemişlik, doğru olmayan bir Şekilde alkol ve yasadışı uyuşturucu madde kullanımı ile ilişkili bulunmuştur. Araştırmalar, bu tür çözümlerin aslında sorunu daha da Őiddetlendirdiđini göstermektedir (Angerer 2003;102). Bu ve benzer eğilimler, zmleri daha da güçleştireceği gibi birey, zamanla bu tür zararlı alışkanlıklara bağımlı hale gelebilir. Sorunlar zleceği yerde, gittikçe büyüyen bir hal almaya başlar. Tükemişliğin bedeli sadece sendromu alan kişiYI değil, başka birçok kişiYI daha etkiler.

Tükemişlik sendromuna yakalanan kişilerin, işi arkadaşları, aileleri, sosyal arkadaşları da bu durumdan etkilenmektedirler (rmen, 1993;29). Tükemişliğin alışanların sağlığı üzerine kötü etkisi, halk arasında genel olarak daha az bilinmektedir. Birçok araştırma, kalp krizleri ve tükemişlik arasındaki ilişkiyi belgelendirmektedir. rnek olarak verilecek olursa; Theorell ve Rahe (1972),

miyokardial enfarktüs ile stres arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstatistiklere göre; birçok insan, pazartesi günleri sabah saat 8 ile 9 arasında, haftanın diğer zamanlarına göre, daha çok kalp krizi ve kalp spazmı geçirmektedir. İş stresiyle kalp ve dolaşım sistemi sağlık sorunları arasındaki ilişki; buna Kara Pazartesi Sendromu olarak özel bir isim verilecek kadar çok nettir (Angerer, 2003;101). İşin ilginç yönü, tükenmişliğin sağlıkla ilgili yayınlarda, dünyanın diğer taraflarında da iyi bilinmesidir. Örnek verilecek olursa; Karoshi, fazla çalışma sonucu ani ölümleri belirten bir Japon terimidir (Angerer 2003;102).

1.4.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişlik etkisinin en çok görüldüğü durumun; kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade ederler. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve antipatik tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, okudukları kadarıyla yetinirler; yenilikçi değil muhafazakar ve statükodurlar (Örmen, 1993;31-32). Tükenmişliğin çalışan üzerindeki olumsuz etkisi; önemli ölçülerde iş gören devir hızı, devamsızlık ve verimliliğin düşmesini içermektedir (Low, 2001;587). Tükenmişliğin örgüt ortamındaki sonuçları, performans miktarında düşme, çalışanın hizmeti alanlara yetersiz ilgi göstermesi, hizmet verilen kişileri alaya alma, onları suçlamayla gelişmekte ve işe devamsızlık, iş değiştirme isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çam, 1992; Baysal, 1995; Örmen 1993; Sılığ, 2003;31).

Tükenmişliğin, iş hayatına en önemli etkilerinden biri de; çalışanın iş doyumunda olmaktadır. İş doyumsuzluğu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında, yüksek düzeyde ilişki vardır. Araştırmalarda, üzerinde fikir birliğine varılamayan bir nokta bulunmaktadır. O da; iş doyumunun tükenmişliğin bir sonucu mu, yoksa nedeni mi olduğudur. Maslach ve Schaufeli (1993)'e göre tükenmişlik ve iş doyumunu arasında bir ilişki vardır, ancak bu ilişkinin doğası tartışmaya açıktır. Çünkü araştırma sonuçlarına dayanarak, iş doyumsuzluğunun tükenmişliğe neden olduğu ya da tükenmişliğin iş doyumsuzluğuna neden olduğunu söylemek güçtür (Yıldırım,1996; Sılığ, 2003;31). Tükenmişlik yaşayan bireyde, insanlara bakış açısı da farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedir. Böylece çalışan, müşterinin ihtiyaçlarına önem

vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve müşterinin duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Örmen, 1993; Sılığ, 2003;30-31).

1.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin, iş yerindeki bireysel performans üzerinde; devamsızlık, iş gören devir hızı, düşük verimlilik, geniş bir etkisizlik, iş doyumunun düşmesi, işe olan bağlılığın düşmesi ile ilgili olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte, birçok araştırmanın bulgularına ve Burke ve Greenglass (2001) araştırmasının gösterdiklerine göre; tükenmişlik, insanların iş yaşamını olumsuz etkilediği gibi ev yaşamını da olumsuz etkilemektedir (Angerer, 2003;101).

Tükenmişliğin etkileri, kişinin evinde de etkisini gösterir ve kişinin özel hayatına zarar verebilir. Duygusal açıdan yorgun kişi, evde de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun olacaktır. Çoğu zaman iş hakkında söylenme ve şikayetler zamanının çoğunu alacaktır. Artan kavga ve rahatsızlıklar aile krizlerine, ciddi evlilik sorunlarına neden olabilir. Evdeki bu huzursuzlukların, işteki stresten kaynaklandığı genelde fark edilmez. “Artık birbirimizi sevmiyoruz galiba!” gibi sonuçlar çıkarılabilir. Bu gelişmeler, ayrılma ya da boşanma gibi ciddi sonuçlara kadar gidebilir (Örmen, 1993;31). Aile üyeleri, çalışan kişilerin işyerindeki müşterilerine verdiği ilgiyi ve yakınlığı kıskanabilirler. Kendilerini geri çekebilirler, kırılmış ve ihmal edilmiş hissederler (Örmen, 1993;31).

Aile içerisinde, sürekli tartışmaya neden olan konulardan birisi de çalışanın özel hayatında uygun olmayan zamanlarda telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bazı durumlarda, iş hayatında başarının aile hayatından ödünler vererek, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleştiği gözlenir (Örmen, 1993;31). Burada unutulmaması gereken; aile ve iş hayatındaki gelişmeler arasında birbiriyle ahenkli bir uyumun gerçekleştirildiği sürece, gerçek bir başarının ortaya çıktığıdır.

2. OTEL İŞLETMECİLİĞİ, OTEL İŞLETMELERİNDE YİYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde; otelin tanımı, otel işletmeciliğinin turizm endüstrisindeki yeri ve önemi, otel işletmelerinin bölümleri, otel işletmelerinin özellikleri ve son olarak otel işletmelerinin özelliklerinin tükenmişlikle ilişkisi konuları incelenmiştir.

2.1. Otelin Tanımı

Hizmet sektörü içerisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygın ve eski olandır. Otel işletmeleri alanındaki uzmanlar, hizmet sektörünün özelliğinden kaynaklanan hızlı değişimler ve otel işletmelerinin çok çeşitli özelliklere sahip olmasından dolayı farklı yorum ve tanımlarda bulunmuşlardır (Şener, 1997: 3). Otel işletmeleri ile ilgili yapılan bazı tanımlar şu şekildedir: Çeşitli sözlük ve ansiklopedilerdeki otel tanımlarına göre otel, “insanlara geçici olarak geceleme olanağı sağlayan ticari kuruluş”, “mobilyalı oda ve daireleri geçici bir süre için kiraya verilen, müşterilerin her türlü hizmeti görevli personel tarafından yapılan ve ticari maksatla işletilen bina” olarak tanımlanmaktadır (Gürel ve Gürel, 2000: 37).

“Otel, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir” (Olalı ve Korzay, 1993: 25). “Otel, geçici bir süreliğine yer değiştirme ve konaklama amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir” (Barutçugil, 1984: 38).

“Otel, insanların konaklama, beslenme vesaire ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir” (Sezgin, 2000: 9). Şener’in tanımına göre oteller, “insanların değişik nedenlerden dolayı yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir” (Şener, 1997: 4).

2.2. Otel İşletmeciliğinin Turizm Endüstrisindeki Yeri ve Önemi

Otel işletmeciliğinin turizm endüstrisindeki yeri ve öneminin anlaşılabilmesi için öncelikle turizm endüstrisinin tanımına bakmakta yarar vardır. Turizm endüstrisi, “seyahate çıkan birey ya da grupların istek ve gereksinimlerini karşılayan, turizm ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili tüm kişileri, ticari işletmeleri, örgütleri, kamu kuruluşlarını ve bunlarla ilgili bağlantılı elemanlarını, bu kişi ve kuruluşların turistik mal ve hizmet üretim ve tüketim faaliyetleri ile ilgili endüstridir” (İçöz vd., 2002: 2).

Turizmin kamuya ait ve kar amacı gütmeyen kuruluş ve örgütlerin hizmet ve olanaklarına ilaveten yiyecek-içecek, konaklama, ulaşım vb çeşitli iş kollarını da kapsayarak çok çeşitli faydaları bulunmaktadır. Turizm endüstrisinin konaklama faaliyetleri içerisinde yer alan oteller, yabancı uyruklu konukların döviz bıraktığı önemli merkezlerdendir ve bu yönüyle oteller, ülkelerin dış ödemelerine katkıda bulunurlar. Oteller, özellikle turistik zenginliği bol ve ihracat olanakları sınırlı olan ülkelerde önemli döviz kaynaklarıdır (Ehtiyar, 1995: 10).

Otel işletmelerinde üretimin emek yoğun özelliği nedeni ile otomasyonun sınırlı olması istihdam olanaklarının çok olması anlamına gelmekte, hem yöre halkına hem de ülke vatandaşlarına çeşitli iş imkânları sağlamaktadır. Ayrıca otellerde sunulan mal ve hizmetlerin tarım, sanayi ve hizmet endüstrileri tarafından üretilmesi de bu endüstrilerdeki istihdamı artırmaktadır. Ayrıca Oteller buldukları yöre, bölge ve ülke halkı için de önemli bir ağırlama ve konaklama kaynağıdır. Sundukları birçok hizmet ile yerli müşterileri kendisine çeker ve buldukları toplumun sosyal merkezi haline gelirler (Ehtiyar, 1995: 10).

2.3. Otel İşletmelerinin Bölümleri

Otel işletmelerinin bölümlerini ayırmada çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Departmanların gelir getirip getirmemesine göre gelir getiren ve gelir getirmeyen bölümler olarak bir ayırım yapılabilir. Örneğin bu ayırma göre gelir getiren bölümler; satış, yiyecek-içecek gibi genel geliri olan bölümler iken gelir getirmeyen bölümler, gelir getiren bölümlere yardımcı bölümler olarak muhasebe, teknik işler gibi bölümler olarak sayılabilir. Başka bir ayırma göre otel misafirleri ile yüz yüze temasta bulunulan ön büro, yiyecek-içecek gibi departmanlar, ön

bölümler olarak adlandırılırken misafirler ile yüz yüze temasta bulunmayan muhasebe, teknik servis, insan kaynakları gibi bölümler arka bölümler olarak adlandırılabilir. Otel işletmelerinin bölümleri ayrıca faaliyet ve hizmet bölümleri olarak ayrılabilir (Bucak, 2007: 15).

2.3.1. Faaliyet Bölümleri

Faaliyet bölümleri; ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümlerinden meydana gelmektedir. Bu bölümler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

2.3.1.1. Ön büro bölümü

Otel işletmelerinde ön büro bölümü, otel misafirlerinin daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırmaya başlamış iken ilişki içinde oldukları ve misafirlerin kaldıkları süre içerisinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayan bölümdür (Şener,1997:116).

Otel işletmelerinde ön büro, misafirlerin otel ile ilgili ilk izlenimlerini edindikleri yerdir. Misafirler ilk olarak ön büro bölümü ile irtibat kurar, otelde kaldığı süre içerisinde ve ayrılana kadar bu irtibat devam eder (Bucak, 2007: 17). Ön büro bölümü konuklarla direkt teması olan ve hizmet sunan değişik ünitelerden oluşmaktadır. Bu itibarla ön büro bölümünü bir büro olarak değil; özel yönetimi ve çalışma tarzı olan, birbirini tamamlayıcı ve benzer işlerin yapıldığı, rezervasyon, resepsiyon, ön kasa, consierge ve santral gibi bölümlerden oluşan hizmet alanı olarak düşünülebilir (Şener, 1997: 117).

Ön büro bölümünün görevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çakır, 1998: 41-42):

- Misafirlerin rezervasyon işlemlerini yapmak,
- Misafirlerin gelmesine hazırlık yapmak,
- Otel odalarının satış işlemlerinin yapılması,
- Misafirlerin karşılanması,
- Bagajların odaya taşınması ve misafirlerin odaya yerleştirilmesi,

- Misafir bilgilerinin kaydedilmesi,
- Postaların iletilmesi,
- Misafir araçları ile ilgilenilmesi,
- Misafirlerin ihtiyacı olan malzemelerin temini,
- Misafir hesaplarının tutulması ve tahsil edilmesi,
- Misafir mesajlarının iletilmesi,
- Misafir istek ve şikayetlerinin dinlenmesi ve gerekirse ilgili bölümlere iletilmesi,
- Misafir memnuniyeti ve iş akışının sağlanması için diğer bölümlerle işbirliği halinde olunması,
- Misafirlere otel hakkında veya ilgili şehir hakkında bilgi verilmesi,
- Misafir emanetlerinin muhafaza edilmesi eksiksiz olarak iade edilmesi,
- Kambiyo işlemlerinin yapılması,
- Misafir odalarına çeşitli ikramların gönderilmesi,
- Uyandırmaların yapılması,
- Otelden ayrılan misafirlerin çıkış işlemlerinin yapılması ve eşyalarının taşınarak misafirin uğurlanması,
- Bölümde yapılan faaliyetlerin günlük ve aylık istatistikî raporlarının hazırlanması ön büro bölümünün görevlerindedir.

2.3.1.2. Kat hizmetleri bölümü

Oteller seyahat eden insanların barınma, yeme-içme ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş işletmelerdir. Otel işletmelerinin başlıca amacı, misafirlerine yatacak yer temin edebilmektir. Otellerde misafirlere yatacak yer temin edilmesi ise, kat hizmetleri bölümünün başlıca hizmetleridir. Kat hizmetleri

bölümü, misafir odalarının, koridorların ve otelin genel temizliği ile ilgilenip gerekli tamir bakım ihtiyaçlarını teknik servis bölümüne bildiren, otelde satışa hazır hale gelmiş odaları ön büroya rapor eden ve misafirlere ait unutulmuş veya kaybolan eşyalarla da yakından ilgilenen bölümdür (Sezgin, 2000: 15–18). Kat hizmetleri bölümünün görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sezgin, 2000:43):

- Misafirlerin kullandığı odaların ve diğer alanların temizliği ve hazırlanması,
- Cilalama işleri,
- Misafirlere çamaşırhane hizmetlerinin sağlanması,
- Kayıp ve bulunmuş eşyalarla ilgilenilmesi,
- Haşaratla ilgilenme,
- Çarşaf toplama, yeni çarşaf çıkartma,
- Lekeleri çıkartma,
- Misafirlere gerekli konforu, sıcak ilgiyi ve temiz hizmeti vermek kat hizmetlerinin görevlerindedir.

2.3.1.3. Yiyecek içecek bölümü

Yiyecek içecek bölümü, yiyeceklerin hazırlandığı mutfak bölümü ve yiyecek ve içeceklerin servis edildiği servis bölümlerinden oluşmaktadır.

Servis bölümü

Otel işletmeciliğinde servis; misafirlere yiyecek-içecekleri, servis personeli tarafından uygun takımlarla ve belirli servis metodunun kurallarına göre sunma sanatıdır. Yiyecek ve içki servisi, misafirlerin arzuladığı yiyecek ve içecekleri, belirli kurallar dâhilinde onlara sunmak; sosyal ve psikolojik durumlarına göre davranmak, onları memnun etmek ve işletmeye mümkün olan en yüksek geliri sağlamak, meslek ve sanatıdır (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998: 30).

Yiyecek-içecek b6lümü, otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren b6lümdür. Bu b6lüm otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında, oda servislerinde misafirlere sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerinin farklı yöntemlerle tedarik edilmesi, muhafazası, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların rasyonelasyonunun gerçekleştirilmesi gibi görevleri gerçekleştirir (Şener, 1997:137).

Servis b6lümünün görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (akır, 1998:48):

- Menünün belirlenmesine yardımcı olmak,
- Menüde bulunan yiyecekler ve içecekler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Misafirleri restoran veya bar girişinde karşılamak yer gösterip oturtmak,
- Misafirlere yemek ve içki seçiminde yardımcı olmak,
- Siparişleri eksiksiz bir şekilde almak, masalarındaki boşları almak, kül tablalarını sık sık değiştirmek,
- Misafir sorunlarını çözmek,
- Misafirlerin yemek rezervasyonlarını yapmak servis b6lümünün görevlerindedir.

Mutfak b6lümü

Otel işletmelerinde mutfak, sunulan yiyecek hizmetlerinden belirli bir kar elde etmek üzere konukların beslenme gereksinimlerini, yiyecek hizmetleri ile ilgili istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla oluşturulmuş, çalışanları, çalışma alanları, araç ve gereçleri ile tüm bunların ilişkileri ve etkileşimi sonucunda ortaya konan üretim faaliyetlerini içine alan bir b6lümdür. Kısa bir tanımla otel işletmelerinde mutfak konukların gereksinimleri ve beklentileri doğrultusunda yemek üretiminin gerçekleştirildiği bir birim olarak ifade edilebilir (Aktaş ve Özdemir, 2005: 5–6). Bir otel işletmesinde hizmet kalitesinin oluşabilmesi için tatlı dil, güler yüz kadar sunulan yemeğin de nitelikli olması, servisle bütünleşmesi gerekir. Kokmuş bir et ne kadar iyi bir servisle sunulursa sunulsun müşterinin bunu yemesi mümkün değildir (akır; 1998: 49). Bu nedenle mutfak b6lümü, otel

işletmesi için büyük bir önem taşır ve bu bölüme büyük bir özen gösterilmesi gerektiği söylenebilir. Mutfak bölümünde amaç kaliteli ve düşük maliyette yiyecek hazırlamaktır. Bu amaç doğrultusunda mutfak bölümünün görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çakır; 1998:49):

- Mutfakta kullanılan teçhizatı kullanmayı bilmek,
- Stok yapmak ve bunu kontrol etmek,
- Çalışma alanlarını düzenleme,
- Mutfak ve erzak depolarının temizliğini yapmak,
- Yemekleri, salataları, tatlıları, sosları vb. hazırlama ve pişirme,
- Menüleri planlama ve yazma,
- Mutfağa gelen şikâyetlerle ilgilenme gibi görevler, mutfak bölümünün görevlerindedir.

2.3.2. Hizmet Bölümleri

Otel işletmelerinde hizmet bölümleri; insan kaynakları, muhasebe, teknik servis, satış-pazarlama, güvenlik ve satın alma bölümleri gibi bölümlerden oluşmaktadır. Bu bölümler aşağıda açıklanmıştır.

2.3.2.1. İnsan kaynakları bölümü

İşletmelerin kuruluş amaçlarına göre istihdam edilen çeşitli düzeylerde, farklı görev ve eğitim seviyelerindeki çalışanların, işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmaları İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından sağlanmaktadır. İnsan kaynaklarının amacı, işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel bir biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını maksimum düzeye çıkartmak ve işletmede görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır (Kozak, 2009: 28).

Otel işletmelerinde personel kalitesi, diğer bütün tip kalitelerin ana ögesidir. Personeli kaliteli olmayan bir otel işletmesinin kaliteli hizmetler sunması elbette beklenemez. Her sektörde olduğu gibi otelcilik sektöründe de kaliteyi yakalama,

insan kaynaklarını iyileştirmekten geçmektedir (Çakır, 1998: 51). Çalışan insanları motive etmek ve onların işlerine gereken önemi vermelerini sağlamak en basta insan kaynakları bölümünün görevleri arasındadır. İşe doğru kişilerin yani misafire hizmet etmekten zevk alacak, güler yüzlü kişilerin alınması ve onlara işletmenin prensip ve çalışmalarının aktarılması, çalışanların eğitilmesi, ödüllendirme gibi konuların gerçekleştirilmesi de insan kaynaklarının görevidir (Çakır, 1998: 52).

Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümünün görevleri aşağıdaki gibi genellenebilir (Çakır, 1998: 52):

- İlgili bölüm yöneticileriyle işbirliği içine girerek personel tedariki ve işe doğru personelin seçimi,
- Personel motivasyonu ve değerlendirilmesi,
- Alınan personel başvurularının dikkatlice değerlendirilmesi,
- Otel faaliyetleri ve imajı doğrultusunda bir şirket kültürü oluşturulması,
- Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için hizmet içi eğitim imkânlarının sağlanması,
- Ekip ruhu bilincinin geliştirilmesi,
- Personelin sahip olduğu bilgi ve becerilerini işe uygulama imkânının sağlanması insan kaynakları bölümünün görevleri olarak sıralanabilir.

2.3.2.2. Muhasebe bölümü

Muhasebe, işletmenin varlık ve kaynaklarında, finansal sonuçlar doğuran olay ve işlemleri kaydeden, sınıflayan, özetleyen ve sonuçlarını dönemsel olarak raporlar halinde ilgili kişi ve kuruluşlara sunan bir bilgi sağlama düzenidir (Denizer vd., 1995: 165).

Muhasebe bölümü otelde yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz bir şekilde hazırlanması ile görevlidir (Şener, 1997: 160).

Muhasebe kayıtlarına esas teşkil eden faaliyetlerin önemli bir kısmı bölüm dışında gerçekleşir. Bu nedenle otel işletmelerinde muhasebe bölümü, diğer bölümlerle sürekli bir işbirliği içindedir (Batman, 1999: 127).

Otellerde muhasebe departmanı, çoğunlukla iç kontrole yöneliktir ve bu kontrolün üç amacı bulunmaktadır. Birinci amaç, misafirlere yapılan indirim ve misafirlere alınan paraların misafir hesaplarına uygun şekilde kaydını sağlamak, ikinci amaç, otel personelinin hile ve dolandırıcılığını önlemek ve üçüncü amaç ise, gereksiz harcamaları önlemektir (Gökdeniz, 1996: 47; Çakır, 1998: 54).

2.3.2.3. Teknik servis bölümü

Otel işletmelerinde teknik servis bölümü, otelin değişik bölümlerinde kullanılmakta olan araç, gereç ve donanımların her zaman, işlevlerini en verimli halde yapacak şekilde hazır bulunmasını sağlamakla görevli bölümdür. Bu bölümde çalışan personel çalışmalarını misafirlerin görmediği alanlarda yürütmektedir. Misafirlere yüksek kalitede bir hizmetin verilebilmesinde teknik servis bölümünün önemi büyüktür (Şener, 1997: 179).

Otel işletmelerinde teknik servis bölümünün sunduğu hizmetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şener, 1997: 179):

- Elektrik,
- Isı,
- Havalandırma,
- Soğutma,
- Su tesisatı,
- Genel bakım,
- Koruyucu bakım ve onarım sağlama,
- Günlük, haftalık, aylık ve yıllık periyotlarda makine ve teçhizatın bakımlarının yapılması,

- Otel bünyesinde bulunan makine ve teçhizatın onarım işi,
- Tasarrufa yönelik hizmetler,
- Güvenlik (yangın söndürme tüplerinin kontrolü),
- Araç gereç kullanımı ve bilgilendirme gibi hizmetler, teknik servis bölümü tarafından sunulmaktadır.

2.3.2.4. Satış-pazarlama bölümü

Otel pazarlaması, “Tüketicinin ihtiyaçlarını ve isteklerini araştırma, bu ihtiyaç ve istekleri tatmin etmek için ürün-hizmet karması oluşturma, örgütün hissedarları ve yönetimi için tatmin edici bir gelir düzeyi oluşturmak için ürün-hizmet karmasını tutundurmak ve satmaktır” şeklinde tanımlanabilir (Denizer, 1992: 232; Çakır, 1998:52–53).

Otel işletmeleri, satışların arttırılması için sadece satış işlemlerinin yapıldığı bölümleri değil bütün bölümleri ve bu bölümlerde çalışan personeli kullanmaktadır. Ancak, bunu gerçekleştirebilmek için öncelikle, otelin satış personeli, halkla ilişkiler uzmanı, uluslararası satış temsilcisi ve diğer satış görevlilerinin birlikte yapacakları çalışmalar ile otel personelinin satış arttırma ve geliştirme faaliyetleri belirlenir (Şener, 1997: 189). Büyük otellerde bir satış yöneticisi ve ona bağlı satış personeli satışı artırıcı yollar bulmak ve bunların sonuçlarını ve kişisel satış durumlarını rezervasyon fonksiyonları yolu ile izlemekten sorumludurlar (Batman, 1999: 129).

Otel satış faaliyetlerinin geliştirilmesinde iki konu üzerinde özellikle durulmaktadır. Bunlar, işletme dışı ve işletme içi satışlardır. İşletme içi satışlar; misafirler otele geldikten sonra mal ve hizmetlerin kendisine sunulması ve konuğun daha çok para harcamaya yönlendirilmesi için yapılan çabalar olarak tanımlanabilirken, işletme dışı satışlar ise, değişik araç ve teknikler kullanılarak bir anlamda otelin propaganda ve reklamının yapılması faaliyeti olarak tanımlanabilir (Şener, 1997: 190).

2.3.2.5. Güvenlik bölümü

Otel işletmelerinde bazen olağan dışı olay ve durumlarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Bu olay ve durumlar, sarhoşluk, hırsızlık, eşya kayıpları, otel tesis veya demirbaşlarına misafirler tarafından zarar verilmesi veya eşyaların götürülmesi, yangın, ölüm, kaza vb. şekilde meydana gelebilmektedir. Otel işletmeleri arzu edilmeyen bu tarz olaylara karşı önleyici tedbirler olarak otelin güvenliğini sağlamaktadırlar (Batman, 1999: 134).

Otel işletmelerinde misafirleri, misafirlerin mallarını ve otelin eşyalarını korumak güvenlik bölümünün sorumluluğundadır. Otelde misafirlerin özellikle değerli eşyalarının çalınması ve bu tür olayların sık sık tekrarlanması, otel yönetimini ve başarısını olumsuz yönde etkiler. Güvenlik bölümünde, sorumlu müdürden başka dedektifler, koruma görevlileri ve gece bekçileri görev yapmaktadır (Şener, 1997:193).

2.3.2.6. Satın alma bölümü

Satın alma, belirlenmiş niteliklere uygun yiyecek-içecek, sarf malzemeleri, demirbaş, mobilya ve makine-teçhizat gibi tüm satın alma faaliyetlerinin yapılması işlemidir. Bu departman yöneticisi, bütün departman şefleriyle sıkı iletişim içerisinde olmak zorundadır. Otellerde etkin bir satın alma bölümü, üretilen yiyecek ve içeceklerin kalite düzeylerinin artırılması ve korunabilmesi açısından büyük önem taşır (Çakır, 1998: 50).

Satın almanın nitelikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çakır, 1998: 50):

- İstenilen nitelikte ürün sağlanması,
- Uygun fiyatlarla ürün sağlanması,
- Stok seviyesinin dengede tutulması gibi nitelikler satın alma nitelikleri olarak sayılabilir.

2.4. Otel İşletmelerinde Çalışma Koşulları

Otel işletmeleri, yoğun çalışma temposu, karmaşık işleyiş yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir (Birdir ve Tepeci, 2003:93). Uzun ve yorucu çalışma saatleri, aralıksız çalışma

gerekliliği, talebin değişken ve aşırı denebilecek ölçüde duyarlı olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı yapılmasının zorunluluğu, otel çalışanlarının hemen hemen her gün yaşamak zorunda oldukları temponun bir parçasıdır (Birdir ve Tepeci, 2003;93).

Otel işletmelerindeki çalışma koşullarını daha iyi anlayabilmek için, otel işletmelerinin özellikleri olan; emek yoğun üretim, faaliyetlerinin sürekliliği, iş görenlerin niteliği, konuk-iş gören iletişimi ve mevsimsellik kavramları açıklanacaktır:

2.4.1 Emek Yoğun Üretim Özelliği

Otel işletmelerinde, gerek hizmet sunmada gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde, büyük ölçüde insan gücünden yararlanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerinin psikolojik tatmininin sağlanmasında, insanın rolü ve önemi büyüktür (Batman, 1999;15). Son yıllarda, teknoloji ürünleri otellerde kullanılmış olmaya başlanmış olsa bile; üretilen mal ve hizmetin niteliğinden dolayı üretim büyük oranda emek gücü ile gerçekleştirilmektedir (Kozak vd., 1998;7).

Otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanması ve servisinde, büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. Otelcilik, bu nedenle emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır (Batman, 1999;15).

2.4.2. Faaliyetlerinin Sürekliliği

Otelde konaklayan konukların, değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenler ile otelde konaklarken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır (şener, 2001;15).

Otel işletmelerinin önde gelen özelliklerinden bir tanesi üretimin günün farklı zamanlarına yayılmasıdır (Kozak vd., 1998;7). Otel işletmeleri, günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü sürekli hizmet veren işletmelerdir. Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir (Batman, 1999;15).

2.4.3. İşgücünün Niteliği

Otellerde, mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında personel arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir (Kozak vd., 1998;8). Otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle, otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir iş birliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu, otelin başarısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir (Batman, 1999;15). Örneğin, bazı odalarda eşyaların eksik veya hatalı olması, yanlış kayıt tutulması nedeni ile aynı odanın birden fazla müşteriye satılması, müşteriler açısından çok önemli olan bir haberin, otel çalışanı tarafından müşteriye bildirilmemesi gibi hatalar müşterilerde otelle ilgili olarak son derece olumsuz etkiler yaratacaktır. Herhangi bir iş görenin olumsuz davranışı nedeni ile konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, otelde sunulan bütün hizmetleri kötü bir şekilde etkiler, otelcilik, değişik bölümlerde görev yapan iş görenler arasında, verimliliği arttırmak için üst düzeyde yardımlaşma ve koordinasyon gerektirmektedir (Şener, 2001;15).

2.4.4. Konuk-İşgören İletişimi

Otellerde, müşteri ile personel ilişkilerinin yoğun olması nedeni ile personel endüstri işletmelerine oranla daha önemli bir konuma sahiptir. Endüstri işletmelerinde, personel birkaç istisnai durum dışında müşteriler ile yüz yüze gelmezken, otellerde personelin çok büyük bir kısmı, her an müşteri ile karşı karşıyadır (Kozak vd., 1998;9). Otel endüstrisi, insanların yoğun olarak çalıştığı bir iş koludur. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; havayolları, otel ve restoranlarda istenilen düzeyde tatmin olmayan müşterilerin % 42,9'una çalışanların yetersizlikleri ya da isteksizleri nedeniyle rastlanılmıştır (Karatepe ve Sökmen, 2004;2). Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissedebilmeleri için, rahat ve huzurlu bir ortamın oluşturulmasında, yüz yüze temas halinde olan personelin, nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir (Batman, 1999;15).

2.4.5. Mevsimsellik / Dönemsellik Özelliği

Turistik işletmelerin büyük çoğunluğunun faaliyetleri, mevsimlik olarak yürütülmektedir (İçöz, 2001;138). Dünyanın çoğu yerindeki insanlar tatillerinin

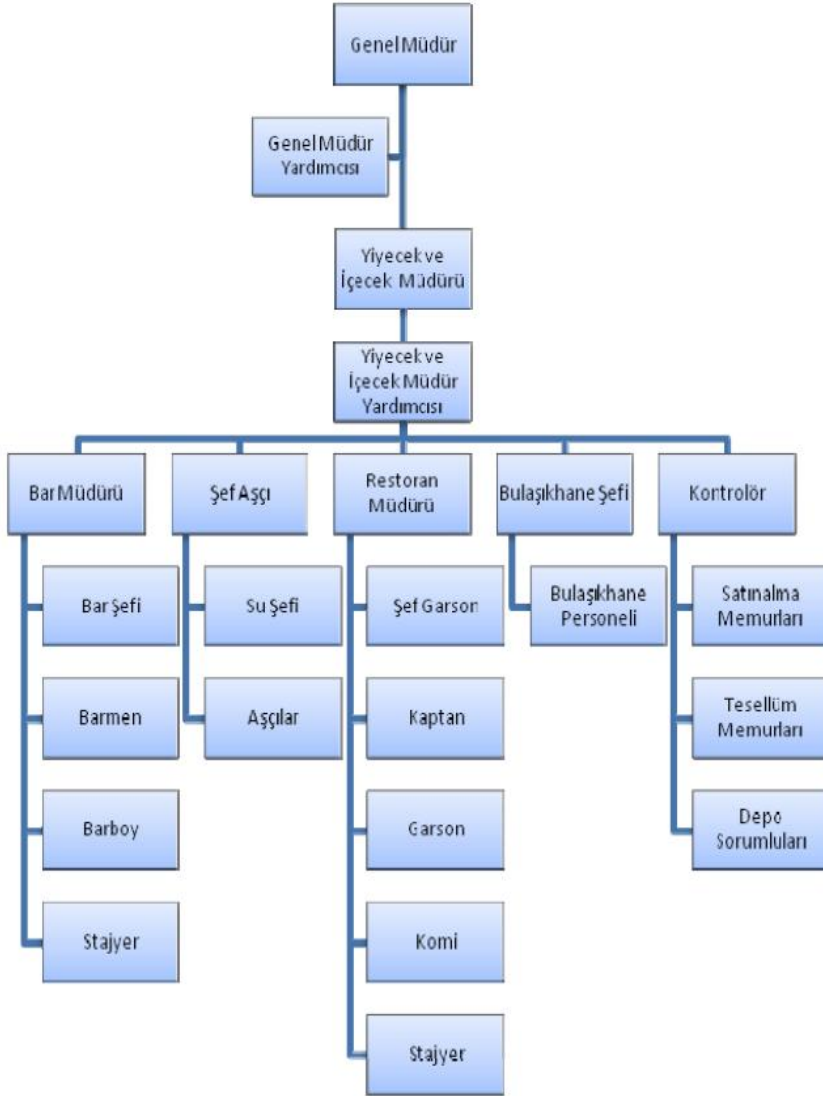
çoğunu yaz ve kış aylarında yapma alışkanlığı kazanmışlardır. Bunun nedenleri; öğretim kurumları ve yıl içinde düzenli devam eden içsel olaylardır. Çoğu turistik tesisler, yıl içinde 16 hafta kapasitelerini % 90-100 arasında kullanarak en yüksek doluluk oranını gerçekleştirebilirken yıl içinde 20 hafta aşağı yukarı % 30 düşük doluluk oranıyla çalışmaktadırlar (Rızaoğlu, 2004;28). Otel işletmelerinde çalışan iş görenler, talepteki düşüş nedeni ile yılın belli bir döneminde işsiz kalmaları nedeni ile çalışmakta oldukları işi geçici olarak görebilmektedir. Bunun yanı sıra da, yoğun talep karşısında yüksek tempolu çalışma düzeni, hizmet kalitesinde de düşüslere neden olabilmektedir (Olalı ve Korzay, 1993;37).

2.5. Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümünün Yeri

Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklarına sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki malzemelerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların rasyonalizasyonu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir. Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli, güç ve bir o kadar da sorumluluk getirmektedir. Bu nedenle son derece karmaşık ve komplike faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonu çok iyi bir biçimde dizayn edilmelidir. İyi organize edilmiş, nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklenmiş, iyi eğitim görmüş ve yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından sevk ve idare edildiğinde amaçlanan sonuçlara ulaşılabilecektir (Şener, 2010: 202). Oteller, yiyecek servisi çok iyi uygulandığı ve nitelikli insan gücü kaynağı desteklendiği sürece kârlı birer işletme olur. Aksi halde büyük kayıplara neden olan bir otel bölümü haline gelir. Tam gelişmiş bir otelin yiyecek servisinde beş temel alt birim vardır (Olalı ve Korzay, 1989: 550).

- Mutfak Bölümü
- Kahya (stewarding)
- Alkollü ve Alkolsüz İçkiler Bölümü
- Restoran İşletmeciliği
- Yiyecek Hizmetlerinin Satışı (catering) Bölümü

Bunların dışında yiyecek-içecek bölümünün en önemli işlerinden biri de, yiyecek ve içecek kontrolüdür. Yiyecek ve içeceklerin kontrolü aynı zamanda maliyetlerinin anlamına gelmektedir. Alkollü içeceklerin kontrolü ise daha önceliklidir. Çünkü suistimal daha sık gerçekleşir, en küçük kontrolsüzlükte açık büyük boyutlara ulaşır ve açığın nereden geldiği de tespit etmek oldukça güçtür. Bu nedenle, büyük otellerde bu görev, yiyecek-içecek kontrolörü (cost control) tarafından yapılmaktadır (Şener, 2010: 202). Otelin boyutları ve yerleşim alanı neresi ve ne olursa olsun yukarıda adı geçen fonksiyonların yerine getirilmesi zorunludur. Her ne kadar boyuta bakmaksızın her işletmede yemeklerin üretilmesi, servisi, banketlerin satışı ve temizlik işlemleri yer almak zorunda ise de, işletmenin boyutu büyüdükçe personel arasındaki iletişim ve koordinasyonun önemi artmaktadır (Olalı ve Korzay, 1989: 551, 552). Yiyecek-içecek bölümü ile ilgili nitelikler, 2005 yılında günün koşullarına göre yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenlemeyle bir ve iki yıldızlı otellere lokanta zorunluluğu getirilmişken, üç yıldızlı otellerin alakart ve tabldot servisi sunan lokanta birimlerine sahip olmaları gerekmektedir. Dört yıldızlı otellerde lokanta birinci sınıf olarak düzenlenirken, beş yıldızlı otellerde birinci sınıf lokantaya ilaveten en az bir lokanta ve Amerikan bar hizmetinin verildiği bir salon ve pastane hizmeti verilen bir salonun bulunması zorunluluğu vardır. Uluslararası literatür otel bölümlerini ve departmanlarını başka iki ölçüte göre sınıflandırır; Gelir Merkezleri ve Destek Merkezleri. Yiyecek ve içecek bölümü ile servis departmanı, gelir merkezleri arasındadır. Yiyecek ve içecek bölümünün içindeki servis departmanı, müşterilerle birebir temas sağladığı için, ön plandaki departman olarak sınıflandırılır. Yiyecek ve içecek bölümünde servis personelinin sınıflandırılmasında önceleri Fransız Rütbelendirme Sistemi kullanırken, günümüz otel işletmelerinin ve lokantalarında genellikle Amerikan Rütbelendirme Sistemi kullanılmaktadır. Bir otel işletmesinde ki pozisyonları, görevleri ve bunlar arasındaki ilişkileri en rahat gözleme aracı organizasyon şemasıdır. Büyük bir otelin yiyecek ve içecek bölümü organizasyon şeması Şekil 2.1.'de gösterilmiştir (Kozak, Çakıcı, vd., 2008: 271-273).

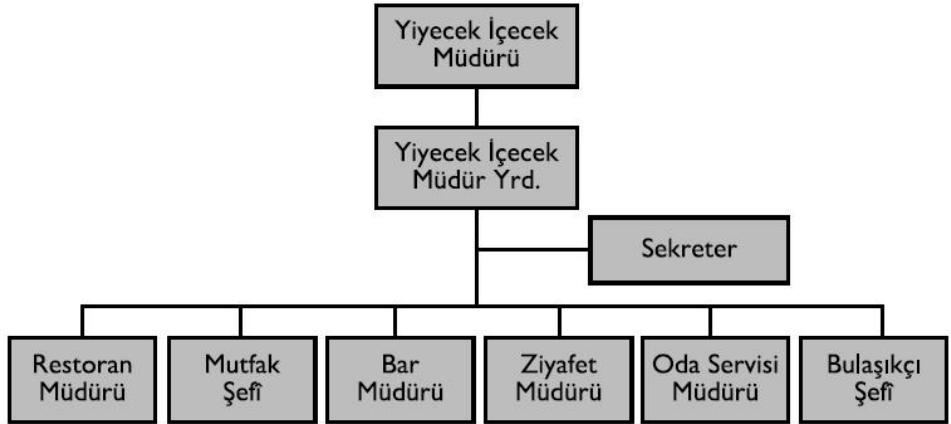


Şekil 2.1. Yiyecek içecek bölümü organizasyon şeması

2.6. Büyük Otellerde Yiyecek-İçecek Bölümünün Organizasyonu

Genellikle büyük oteller beş yıldızlı otel niteliğinde faaliyet göstermektedir; Türkiye'nin bugünkü yapısı dikkate alındığında İstanbul, Ankara ve İzmir gibi şehir otellerinin yatak kapasitesi 500-600 civarındadır. Güney sahillerinde kıyı

otelciliği olarak hizmet sunan tatil köyleri ve otellerde yatak kapasiteleri artış göstermekte, özellikle tatil köylerinde yatak sayıları 1000'in üzerindedir. Tatil köyü ve otellerde yiyecek-içecek bölümünün organizasyonu küçük ve orta büyüklükteki otellere göre daha geniş ve kapsamlı olarak yapılanmaktadır (Denizer, 2012:11).



Şekil 2.2. Büyük otellerde yiyecek içecek departmanının organizasyon şeması

Büyük ölçekli bir otelin organizasyon yapısı (Şekil 2.2.) incelendiğinde, orta büyüklükteki otellere kıyasla aşağıda belirtilen özellikler ortaya çıkmaktadır:

Büyük otellerde yiyecek-içecek bölümünden sorumlu kişi yiyecek-içecek müdürüdür. Yiyecek içecek bölümünün örgütlenme şekli, ülkemizde Hilton ve Sheraton gibi Amerikan kökenli uluslararası zincir otellerin açılmasıyla başlamıştır.

Genellikle beş yıldızlı otel olarak hizmete açılan büyük ölçekli otellerde Turizm Bakanlığı mevzuatına göre yirmi dört saat oda servisi zorunluluğu bulunmaktadır. Bunun anlamı mutfağın ve mutfakta yer alan servis barın 24 saat boyunca hizmet vermek zorunda olmasıdır.

Yiyecek İçecek b6lümünün yirmi d6rt saat hizmet sunması nedeniyle, yiyecek-içecek m6d6rünün altında bir yardımcıya ihtiyaç vardır. Çünkü yiyecek-içecek m6d6r6 yirmi d6rt saatini otelde geçiremeyeceği için, onun olmadığı saatlerde yardımcısı ve 24.00-08.00 saatleri arasında da genellikle gece m6d6r6 yiyecek-içecek hizmetlerinden sorumlu olmaktadır.

Yiyecek-içecek b6lümünün alt birimlerinde olan restoran m6d6r6, barlar m6d6r6, ziyafet m6d6r6, oda servisi m6d6r6, mutfak Şefi ve bulaŐıkçı Şefi gibi y6neticiler b6y6k otellerde faaliyetlerini s6rd6rmektedirler. Burada Şehir otelleri ile kıyı otelciliği arasında bazı k66k farklar bulunmaktadır. 6rneğin, Şehir otellerinde ziyafet ve oda servisi b6l6m6, kıyı otelciliğine g6re daha yoğun çalışabilir.

B6y6k 6lekli otellerde alakart restoran ve barların sayıca fazla olması; kongre ve ziyafet salonlarının kapasitelerinin fazla oluşu, yiyecek-içecek gelirlerinde artış sağlamaktadır. 6zellikle İstanbul, İzmir ve Antalya gibi turistik Őehirlerde, Şehir otellerinde yiyecek-içecek gelirlerinin seviyesi oda servislerine yaklaŐmakta ve zaman zaman da oda gelirlerinden daha fazla olabilmektedir

B6y6k otellerde yiyecek-içecek ile ilgili b6l6mlerin daha kapsamlı ve karıŐık olması, yiyecek-içecek faaliyetlerinin kontrol6n6 gerekli kılmaktadır. B6y6k otellerde bu g6rev “maliyet kontrol6” adı altında ve genellikle yiyecek-içecek m6d6r6ne bağlı olarak çalışan bir sorumluya verilmektedir. Maliyet kontrol6nden sorumlu kişinin en 6nemli g6revi; yiyecek-içecek maliyetlerinin hesaplanması ve analizi, yiyecek-içecek b6l6m6ndeki kayıp ve kaçakların 6nlenmesi ve zayıatların azaltılmasını sağlamaktır. Sonuç olarak, b6y6k otellerde yiyecek-içecek b6l6m6 iyi organize edilebilir, başarılı bir iŐletim sistemi kurulur ve bu sisteme g6re yiyecek-içecek b6l6m6nde çalışan t6m personel s6rekli olarak eğitilirse, yiyecek-içecek b6l6m6 otelin karlılığına 6nemli katkı sağlayabilir; aksi durumda otele ekonomik zarar vererek kapanmasına dahi sebep olabilir.

2.6.1. Yiyecek-İçecek B6l6m6n6n Kendi İçinde 6rg6tlenmesi

Yiyecek-içecek b6l6m6; b6y6k 6lekli ve beş yıldıızlı otellerde yiyecek-içecek m6d6rl6ė6n6n y6netiminde restoranlar m6d6r6, barlar m6d6r6, banket m6d6r6, mutfak Şefi (Executive Chef), bulaŐıkçı Şefi, (Chief Steward), oda servis m6d6r6 (Room Servis Menager) ve maliyet kontrol m6d6r6 (Cost Control

Manager) gibi alt yöneticilerden oluşmaktadır. Tüm bu birimlerde önceden belirlenen menü planlamasına göre; yiyecek ve içeceklerin satın alınması, teslim alınması, depolanması, ön hazırlığının yapılması, yemeklerin pişirilmesi ve servise sunulması gibi işlemler yerine getirilir. Yiyecek-içecek bölümünde yürütülen işlemler; çok çeşitli, oldukça karmaşık ve bir o kadar da sorumluluk yükleyen eylemlerden oluşmaktadır. Yiyecek-içecek bölümünde çalışan elemanlar, konuklar tarafından sürekli olarak izlenmektedir. Bu nedenle çalışan personel yiyecek-içecek ile ilgili tüm konularda bilgili, becerikli ve titiz bir çalışma sergilemelidir. Başarılı ve kusursuz bir servisin gerçekleşmesi için restoran ve barlarda ön hazırlık çok iyi yapılmalı, serviste kullanılan araç-gereçler ve malzemelerin bakım ve temizliği servis başlamadan önce mükemmel bir şekilde yerine getirilmelidir. Servis sırasında kullanılan tabak, bardak, çatal, kaşık, bıçak ve peçete gibi yedek malzemelerin; ketçap, mayonez, hardal, zeytinyağı, sirke, limon ve çeşitli sosların eksiksiz ve kusursuz olarak hazır bulundurulması sağlanmalıdır. Yiyecek ve içecek servisinin planlanması, birbirine benzer olan işlerin bir bölümde toplanması; işleri yerine getirecek kişilerin görev, yetki ve sorumlulukları ile sınırlarının saptanması, iş akışının sağlanması; kişiler ve bölümler arası koordinasyonun yerine getirilmesi gibi işlemler, yiyecek içecek bölümünün kendi içinde örgütlenmesi olarak ifade edilebilir. Öte yandan, iş bölümü ve uzmanlaşmayı gerekli kılan başarılı bir yiyecek-içecek servisi, personelin kendi içinde kademelendirilmesi (rütbelendirilmesi) ile gerçekleştirilebilir. Böylece servis ve bar personeli bilgi ve becerisine, yaptığı işe ve mesleki eğitimine göre unvan alır. Yiyecek-içecek bölümünde çalışan her personel, görev alanına giren işleri yerinde ve zamanında yerine getirmeli ve böylece farklı bölümler tarafından yürütülen hizmetlerin birleşmesiyle de kaliteli bir yiyecek ve içecek servisi sunulmuş olur (Denizer, 2012:12-22).

2.6.1.1. Servis personelinin rütbelendirilmesi

Servis personelinin kademelendirilmesi, derecelendirilmesi ya da rütbelendirilmesi bu bölümde beş yıldızlı büyük bir şehir oteline göre açıklanacaktır. Çünkü yiyecek-içecek bölümünün örgütlenmesi, bu tip otellerde diğer otellere göre daha başarılıdır. Servis personelinin rütbelendirilmesi konusunda geçmişte yaygın olarak kullanılan klasik Fransız rütbelendirme sistemi günümüzde yerini daha çok modern Fransız rütbelendirme sistemi ile Amerikan rütbelendirme sistemine bırakmıştır.

Klasik Fransız Rütbelendirme Sistemi

Türkiye'nin bugünkü anlamda ilk oteli olan Pera Palas 1892 yılında Wagon Lits şirketi tarafından İstanbul'da kurulmuştur. Daha sonraları yine İstanbul'da Park ve Tokatlıyan gibi otellerinin açılması ve bu otellerde Avrupalı (Fransız, İtalyan, Rum gibi) kişilerin çalışması, ister istemez o dönemdeki otellerde Fransız rütbelendirme sisteminin uygulanmasını kaçınılmaz kılmıştır. Klasik Fransız rütbelendirme sistemi incelendiğinde, rütbelendirmenin oldukça fazla görevlendirmeden oluştuğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak o gün için otelcilik ve turizm meslek liselerinin henüz açılmamış olması ve genel olarak eğitim seviyesinin düşük olması gösterilebilir.

Klasik Fransız rütbelendirme sisteminde servis eleman yardımcısı geçmişte dört basamaktan oluşmaktaydı. Bunlar:

- Commis de rang,
- Commis de suite,
- Commis de brasseur ve
- Apprentidir.

Yiyecek içecek bölümünde çalışacak elamanlar, daha önceden mesleki eğitimlerini başarıyla tamamlamış olmaları, titiz ve temiz bir çalışmaya hazır olmaları, sürekli olarak mesleki yayınları takip etmeli; araştırmacı bir kişiliğe sahip olmalı ve her şeyden önce mesleğini sevmelidirler.

Klasik Fransız rütbelendirme sistemi aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır:

- Maître d'hôtel,
- Chef de restaurant (Chef de service),
- Chef de rang,
- Demi chef de rang,

- Commis de rang,
- Commis de suit,
- Commis de brasseur,
- Apprenti.

Modern Fransız Rütbelendirme Sistemi

Geçmişteki “Klasik Fransız Rütbelendirme” sistemi ile günümüzde büyük otellerde uygulanan “Modern Fransız Rütbelendirme” sistemini karşılaştığımızda servis personelinin rütbelendirmesindeki üç sıra ya da basamağın uygulamadan kaldırıldığını ve personel sayısında tasarrufa gidildiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak 1990’lı yıllardan itibaren Türkiye’nin turizm olgusunu benimsemesi ve turizm eğitim kalitesinin hem orta öğretim ve hem de yüksekokullarda yükselmesi gösterilebilir.

Modern Fransız rütbelendirme sistemi aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır:

- Maître d’hôtel,
- Chef de service,
- Chef der rang,
- Commis de rang,
- Apprenti.

Modern Fransız rütbelendirme sisteminde mutfak hariç restoran, banket, oda servisi ve bar gibi bölümlerin sorumlusu “Maître d’hôtel”dir. Maître d’hôtel’den sonra ikinci sırada “Chef de service” (servis şefi) gelir. Servis şefi yiyecek-içeceklerle ilgili bir bölümün en yetkili kişisidir; bu bölüm restoran, banket ya da oda servisi olabilir. Servis şefinden sonra üçüncü sırada “Chef de rang” (servis elemanı) gelir. Servis elemanı bir restoranın 4-5 masadan ya da 15-25 konuktan oluşan bir bölümün (istasyon posta) sorumlusudur ve kendisine servis sırasında Commis de rang (servis eleman yardımcısı) yardımcı olur. Servis elemanı

yardımcısının otelcilik meslek lisesi mezunu ve yiyecek-içecek bölümünde 1-2 yıllık mesleki tecrübesi olmalıdır. Modern Fransız rütbelendirme sisteminin son basamağında “apprenti” (stajyer) yer alır. Stajyer, otelcilik ve meslek okulları ğrencisi olup, genelde servis ofisinde atal, kaşık ve bıçak takımlarının, bardak ve tabakların düzenlenmesine yardımcı olan, kirli masa örtülerini ve peçeteleri çamaşırhaneye götüren ve yerine yenisini getiren personeldir. Özetle, stajyer okulda ğrendiğ teorik bilgilerin uygulamasını gören ve beceri kazanmaya çalışan bir kişidir.

Amerikan Rütbelendirme Sistemi

1955 yılında İstanbul’da Hilton otelinin açılmasıyla Türkiye’deki otelcilik sektörü ilk defa yiyecek-içecek müdürü kavramıyla tanışmıştı. Daha sonra İstanbul’da Amerika’nın tanınmış zincir otellerinden Inter Continental (Daha sonraları kapanarak The Marmara adını aldı) ile Sheraton oteli açıldı, sonra Hilton ve Sheraton otelleri Ankara’da da açıldı ve bu otelleri İstanbul’da açılan yeni oteller izledi. Sonuç olarak, Türkiye’de beş yıldızlı büyük Şehir otellerinde Amerikan rütbelendirme sistemi benimsenerek uygulamaya konulmuştur. Amerikan rütbelendirme sistemi ile Fransız rütbelendirme sistemi arasında en önemli fark; Amerikan sisteminde mutfak Şefinin yiyecek-içecek müdürüne bağlı olmasıdır. Diğer önemli bir fark da ABD otelciliğinde ölçekler ve kapasiteler büyük olduğu için, büyük restoranlarda “Head Waiter” (Servis Şefi) ile “Waiter” (Servis elemanı) arasında “Captain” (Kaptan) basamağının yer almasıdır. Kaptan bir istasyonun (20-25 masadan oluşan) sorumluluğunu alır ve aynı zamanda siparişleri üstlenir. Konaklama işletmelerinde sipariş alırken kullanılan sipariş fişinin “Captain Order” olarak ifade edilmesi, Amerikan servis sisteminden ileri gelmektedir. Kaptanlık sistemi, kıyı otelciliğinde 400-500 kişilik restoranlarda uygulanabilir. Fakat 80-100 kişilik Şehir merkezi alakart restoranlarında kaptanlık kadrosuna ihtiyaç yoktur.

Beş yıldızlı büyük ölçekli bir Şehir otelinde “Amerikan Rütbelendirme” sistemi aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Food and Beverage Manager (Yiyecek İçecek Müdürü),
- Asistan Food and Beverage Manager (Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı),
- Restaurant Manager (Restoranlar Müdürü),

- Head Waiter (Servis Şefi),
- Captain (Kaptan),
- Waiter (Servis Elemanı),
- Bus Boy (Servis Elaman Yardımcısı),
- Apprentice (Stajyer).

Otelin genel müdürüne karşı doğrudan sorumlu olan yiyecek-içecek müdürü; yiyecek-içecek bölümünde yürütülen menü planlama, satın alma, depolama, hazırlık, yiyecek ve içeceklerin üretimi, servisi gibi tüm işleri planlar, organize eder ve otelin önceden belirlenen hedef ve politikalarına göre maksimum karın elde edilmesi için çalışır. Beş yıldızlı büyük otellerde yiyecek-içecek hizmeti 24 saat sürdüğü için, yiyecek-içecek müdür yardımcısı kendisine yardımcı olur ve yiyecek içecek müdürü, yardımcısına bazı operasyonların sorumluluğunu verebilir (banket, cost-control, satın alma, Pazar araştırması gibi). Amerikan otelcilik sisteminde birden çok restoran olduğu için, tüm restoranların sorumluluğu restoranlar müdürüne verilir. Otel orta büyüklükte ve bir restoranı varsa, restoranlar müdürü kadrosuna ihtiyaç yoktur. Tek bir restoranın sorumluluğu servis şefine (Head Waiter) bırakılır. Daha önceden de belirttiğimiz gibi, 80-100 kuver sayısına sahip bir restoranda kaptanlık kadrosuna gerek yoktur. Bu tip restoranlar 4-5 postadan oluşur ve her postanın sorumlusu servis elemanıdır (Waiter-Server) ve Fransız sisteminde chef de rang'a karşılık gelmektedir. Kendisine bağlı servis eleman yardımcısı ile birlikte postasının servisini başarıyla yürütmeye çalışır. Apprentice (stajyer) de Fransız sisteminde olduğu gibi, turizm ve otelcilik eğitimini yapan öğrenciler arasından seçilir ve servis ofisinde yapılması gereken işleri yürütürler.

Yiyecek-İçecek Müdürü (Food and Beverage Manager)

Yiyecek-içecek müdürü genellikle dört ve beş yıldızlı otellerde yiyecek-içecek bölümüyle ilgili tüm operasyonlardan sorumlu üst düzey yöneticidir. Bağımsız birinci sınıf restoranlarda yiyecek-içecek müdürünün görevini restoran müdürü üstlenir. Orta büyüklükteki otellerde ise; servis, banket, oda servisi ve bar hizmetlerinden "Maître d'hôtel" sorumludur. Yiyecek-içecek müdürü; otel genel müdürü ya da otel genel müdür yardımcısına karşı sorumludur. Otel genel

müdürlüğü tarafından belirlenen stratejiler, hedefler ve politikalara göre yiyecek-içecek bölümünün organizasyonu yaparak yönetir. En önemli görevi, yiyecek-içecek gelirlerini arttırmak; gereksiz gider ve israfları azaltmak ve kaçakları önleyerek yiyecek-içecek bölümünün verimliliğini yükseltmektir. Bunun için, yiyecek-içecek bölümünde personel sayısını optimum düzeyde tutmalı ve yiyecek-içecek bölümünde önemli bir gider kalemi olan personel maliyetlerini kontrol altına almalıdır. Öte yandan, yiyecek-içecek bölümünün diğer önemli bir gider kalemi olan hammadde ve malzeme maliyetlerini önceden belirlenen standartlarda tutmaya çalışmalıdır. Yiyecek-içecek müdürü, otoriter bir kişiliğe sahip ve problemler karşısında hızlı karar alabilen bir lider olmalıdır.

Görevleri:

- Yiyecek-içecek bölümünün çalışma prensiplerini, standartlarını ve kurallarını belirlemek,
- Yiyecek-içecek bölümünün bütçesini hazırlayarak genel müdürün onayına sunmak,
- Personel müdürüyle iş birliği yaparak, yiyecek-içecek bölümünün kısa ve uzun vadeli personel planlamasını yapmak; kendisine bağlı personeli işe almak ve diğer alt personelin (mutfak ve servis elemanları gibi) işe alınmasını onaylamak,
- Yiyecek-içecek bölümünde çalışan personelin terfi, puan ve izin durumlarını düzenlemek,
- İlgili bölüm şefleriyle (restoran, bar, mutfak gibi) birlikte menü planlamasını yaparak yemek ve içki kartlarını hazırlamak,
- Kendisine bağlı bölümlerde (restoran, bar, mutfak, oda servisi gibi) bölüm sorumlularıyla birlikte çalışma koşullarını ve programları belirlemek,
- Yiyecek-içecek bölümüne alınacak ekipman, araç ve gereçlerin satın alınmasında ilgili bölümlerle iş birliği yapmak,

- Otelin üst düzey yöneticileriyle toplantılara katılmak, onların istek ve direktiflerini bölüm personeline aktarmak; bölümüyle ilgili çalışmalar hakkında üst yönetime raporlar hazırlayarak sunmak,
- Yiyecek-içecek bölümünün satış ve maliyetle ilgili raporlarını sürekli izleyerek takip etmek,
- Bölümüyle ilgili restoran, bar ve ziyafet satışlarını arttırmak için pazarlama bölümüyle işbirliği yapmak,
- Bölümünde hijyen ve güvenlik standartlarını oluşturarak uygulanmasını sağlamak,
- Bölümüyle ilgili gelişmeleri takip etmek, yiyecek-içecek fuarlarına katılarak bu konuda gelişen teknolojiyi izlemek ve
- Belirli aralıklarla personelle toplantılar yaparak onların görüşlerini almaktır.

Yiyecek-içecek müdürü, bölümünde çalışan personelin işini isteyerek, severek, güler yüze ve etkili bir şekilde çalışabilmesini sağlamalı, ekip ruhunu yaratabilmeli ve personelin önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için onları motive etmelidir. Arzulanan bir durum olmamakla birlikte bölümler arasında uyumsuzluk çıktığında, problemleri çözen ve yol gösteren bir lider olmalıdır. Aynı zamanda, turizm pazarını ve pazardaki değişimleri günlük izlemeli, rakip işletmelerin ürün, fiyat, satış ve pazarlama politikalarını yakından takip etmelidir. Belirli aralıklarla müşterileri ziyaret etmeli ve onlarla ilişkilerini sıcak tutmalıdır.

Servis Şefi (Chef de Service, Head Waiter)

Servis şefi beş yıldızlı büyük ölçekli otellerde, restoranlar müdürüne bağlı olarak çalışır. Çalıştığı restoranın tüm servisinden sorumlu, orta düzeyde yönetici konumunda bir elemandır. Beş yıldızlı şehir otellerinde yer alan 80-100 kişilik alakart bir restoran, 4-5 postadan oluşmaktadır ve bu postalarda çalışan servis eleman ve yardımcıları servis şefine bağlı olarak görev yapmaktadır.

Görevleri:

- Kendisine bağlı servis eleman ve yardımcılarının, yiyecek-içecek müdürlüğü tarafından belirlenen ilke, standart ve kurallar doğrultusunda çalışmasını sağlamak,
- Yiyecek-içecek müdürü ve restoranlar müdürünün vereceği görevleri yerine getirmek,
- İş mevzuatını bilmek,
- İyi bir mutfak ve servis bilgisine sahip olmak,
- Servis personelini, otelin genel çalışma prensipleri ve servis kuralları konusunda eğitmek,
- Görevli bulunduğu restoranda işletmeyi temsil ettiğini unutmamak,
- İnsan psikolojisini, insanları motive etmesini ve yönetmesini bilmek,
- Giyimi ve davranışlarıyla personele örnek olmak,
- Güler yüzlü, sakin (çabuk sinirlenmeyen), eğitici ve otoriter olmak,
- Mesleği ile ilgili en az iki yabancı dil bilmek,
- Kuvvetli bir belleğe ve isabetli kararlar alabilen yeteneğe sahip olmak,
- Servis personeli arasında iş bölümü yapmak, personelin haftalık çalışma programını düzenlemek, yıllık izinlerini planlamak ve restoranlar müdürünün onayına sunmak,
- Servis personelinin kasiyer, bar ve mutfak ile olan ilişkilerini düzenlemek ve bu konuda bağlı bulunduğu restoranlar müdürü ile işbirliği yapmak,
- Servis başlamadan önce meeting (küçük toplantı) yaparak, günün menüsü hakkında bilgiler vermek, VIP konuklar konusunda açıklamalarda bulunmak ve servis personelinin kıyafet ve temizliğini (saç, yüz ve el temizliği gibi) kontrol etmek,

- Restorana gelen rezervasyonları almak,
- Konuklarını kapıda karşılamak, masaya yerleştirmek ve menü kartlarını takdim etmek,
- Servis sırasında konuklarıyla sürekli iletişim halinde olmak ve yemek ve servis ile ilgili memnuniyetlerini sormak,
- Konuklar restorandan ayrılırken, onları güler yüzle uğurlamak,
- Restoranlar müdürü ve diğer servis şefleri ile birlikte tip puanlarını belirlemek ve tiplerin dağıtımını organize etmek,
- Üstlerine çalışmalar hakkında bilgi vermek ve gerektiğinde rapor hazırlamak,
- Satışların arttırılması için servis personelini motive etmek ve iyi satış yapan servis personelini ödüllendirmek,
- Bölümünde bulunan ekipmanların, araç ve gereçlerin kontrolünü yapmak; belirli aralıklarla malzemelerin (Tepsi, tabak, bardak, çatal, kaşık, bıçak gibi) sayımını yaptırmak,
- Bölümüyle ilgili sarf malzemelerin (peçete, kamaş, kürdan gibi) stok kontrolünü takip etmek; minimum stok seviyesinde sipariş vermek,
- Terfi edecek personelin raporlarını hazırlayarak üstlerine iletmek,
- Menü değişikliği sırasında; satışı az ya da fazla beğenilmeyen yemekler konusunda üstlerine bilgiler vermek,
- Restorana devamlı gelen konukların istek ve arzularını bir raporla üstlerine sunmak,
- Servisin yoğun olduğu saatlerde, sıkışan personele yardımcı olmak,
- Yönetim kurulu başkanı ve üyeleri ile genel müdür gibi üst düzey yöneticilerin yemeklerini organize etmek ve servisiyle yakından ilgilenmek,

-Restoranın servis öncesi ve servis sonrası yapılacak işlerini planlamak, organize etmek ve kontrol etmektir.

Çalıştığı restoranda işletmeyi temsil eden servis şefi, servisle ilgili tüm işlerden sorumludur. Temel görevi, ekibinin performansını sürekli olarak yüksek tutarak, servisin kusursuz olarak işlenmesini sağlamaktır. Restoranda yemekler lezzetli ve servis kusursuz ise; ağızdan ağza reklam yoluyla restoranın müşterileri sürekli artar ve bundan işletme kadar, çalışan servis personeli de kazançlı çıkar. Lezzetli yemeklerin iyi bir servisle sunulması tip gelirlerinin artışı sağlar; servis personeli gelirinin büyük bir kısmını tipten kazandığı için mutlu olur; mutlu insan da her zaman özveriyle ve seveerek çalışır.

Servis Elemanı (Chef de Rang, Waiter)

Servis elemanı tercihen “Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi” ya da “Meslek Yüksekokullarının” turizm ve otelcilik bölümünü bitirmiş, erkek ise askerlik görevini tamamlamış, otelcilik mesleğinde yükselmeyi kendine hedef edinmiş ve mesleğini seven bir kişi olmalıdır. Servis elemanı olmadan önce, eğitimi sırasında değişik otellerde staj yapmış ve eğitimini tamamladıktan sonra en az beş yıldızlı büyük otellerde 2-3 yıl servis eleman yardımcısı olarak çalışmış olmalıdır. Servisin koordinasyonundan ve müşteriye sunulacak servisin kalitesinden sorumludurlar. Servis elemanı yardımcısıyla birlikte 4-5 masadan (15-25 kişi) oluşan bir postanın alakart servisini başarıyla yürütebilecek bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. Değişik servis çeşitlerini (Fransız, İngiliz, Amerikan ve Geridon servisi gibi) başarıyla uygulayabilmeli, konuk masasında et yemeklerini tranşe edebilmeli; balıkların ayıklanması ve flambe servisini rahatlıkla yapabilmelidir. En az bir iki dilde (İngilizce, Almanca) sipariş alabilmeli; yabancı konukların yemek siparişleri sırasında istek ve arzularını anlayıp, onlara yemeklerin yapılışı ve özellikleri hakkında bilgi verebilmelidir. Servis elemanı, yiyecek-içecek satışlarıyla ilgili incelikleri yerinde ve zamanında kullanabilmeli, kendisinin aynı zamanda bir satış elemanı olduğunu unutmamalıdır.

Görevleri:

-Yiyecek içecek müdürlüğünce belirlenmiş ilke, standart ve kurallar doğrultusunda çalışmak,

- Çalışmış olduğu postanın servise hazırlanmasından, servisinden ve sürekli olarak temiz ve bakımlı tutulmasından sorumlu olmak,
- Rezervasyonlar konusunda bilgi sahibi olmak, gerekli bilgileri servis şefinden almak ve değişiklik varsa bunları yerine getirmek,
- Ekip çalışmasına inanmak ve iş arkadaşlarının yoğun zamanlarında onlara yardım etmek (Team-Work), Restoranda, servis ofisinde ve mutfakta hijyen ve sanitasyon kurallarına uymak,
- Kendisine zimmetlenen sipariş fişini (captain-order) eksiksiz olarak doldurmak; tükendiğinde servis şefinden yenisini istemek,
- Konukların siparişlerini işletmenin çalışma prensiplerine göre almak,
- Çalıştığı restoranın menüsünü çok iyi tanımak; yemeklerin nasıl ve hangi malzeme ve baharatlarla hazırlandığını çok iyi bilmek,
- Yerli ve yabancı içkileri tanımak, servisini ve uygun olduğu yemekleri bilmek,
- Menü dışı istekleri uygun dille özür dileyerek geri çevirmek, onun yerine restoranın kendine özgü (spesiyal) yemeklerini tavsiye etmek ve gerekirse bu konuda servis şefinden yardım istemek,
- Konuklardan gelen yemeklerle ilgili (garnitürler ve pişme dereceleri gibi) özel istekleri mutfığa sözlü olarak açıklamak,
- Konuklarla olan ilişkilerde dürüst ve açık sözlü olmak,
- Servis sırasında çalıştığı postayı sürekli olarak gözlemek, böylece konukların isteklerini zamanında yerine getirmek,
- Aynı masanın farklı siparişlerini aynı anda servis edebilmek, bunun için yardımcısı aracılığıyla mutfakla sürekli ilişki içinde olmak,
- Servis akışını görgü kurallarına göre “**Güler Yüzlü ve Tatlı Dilli**” yürütmek,

- Resmi yemek servisleri ile ilgili protokol kurallarını bilmek,
- Giyimi ve davranışlarıyla yardımcısına örnek olmak,
- Konuklarla asla tartışmamak, zor durumda kalırsa servis şefinden yardım istemek,
- Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak; ekip çalışmasına inanmak ve uygulamak,
- Servis eleman yardımcılarını eğitmek, onlara yardımcı olmak ve onların yaptığı işleri kontrol etmek,
- Otelin üst yönetiminde çalışan kişileri tanımak ve onların yeme-içme alışkanlıklarını bilmek,
- Konukların hesaplarını hazırlamak, konukları postasında güler yüzle karşıladığı gibi, güler yüzle uğurlamak ve bu sırada konuklara yardımcı olmak (sandalyelerini çekmek, palto ve mantolarını tutmak gibi),
- Servis şefi tarafından yapılan toplantılara katılmak, menüde değişiklik varsa not almak; anlamadığı ve bilmediği konuları şefine sormak ve kendisini sürekli olarak geliştirmek ve
- Restoranda servis sona erdikten sonra, iş arkadaşlarıyla birlikte restoranın düzenini sağlamak; restoranda hijyeni sağlayabilmek için kirli tabak, bardak ve takım bırakmamak, tüm yiyecek-içecek artıklarını restoranlardan uzaklaştırmaktır.

Görevli olduğu postanın servisini yardımcısıyla birlikte yürüten servis elemanı, konuklarıyla iyi bir iletişim kurarak onları memnun etmelidir. Onları memnun edebilmek için, konuklarını yakından tanımalı; yeme-içme alışkanlıkları ile özel isteklerini aklında tutabilmelidir. Örneğin, konuğun kahveyi az şekerli mi ya da orta şekerli mi içtiğini belleğine kaydetmeli, ikinci ya da üçüncü gelişinde sormadan kahve servisini yapabilmelidir. Restoran yönetiminde önemli olan devamlı ve sadık müşteriler yaratabilmektir. Bunun için konukların zevk ve tercihleri iyi bilinmeli, onların istek ve arzularını mükemmel şekilde yerine getirmeli ve servisin kalitesini aynı standartta devam ettirebilmelidir. Bu kurala

restoranın diğer postalarında çalışan servis elemanları da uymalıdır. Restoranın başarısı, iyi bir ekip çalışmasının oluşturulmasına bağlı bulunmaktadır.

Servis Eleman Yardımcısı (Commis de Rang, Bus Boy)

Servis eleman yardımcısı, “Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi” ya da “Meslek Yüksekokullarının” otelcilik bölümünden mezun olmuş; mesleğini seven; fiziki yapısı bu mesleğe uygun; mesleki el becerisi olan, yetenekli, düzgün bir Türkçe konuşan ve genel kültür seviyesine sahip 18-22 yaşlarında bay/bayan elemanlardan seçilen kişidir. Servis eleman yardımcısı aynı zamanda disiplinli bir çalışma ortamını kabul edebilen, insanları seven ve çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinebilen amirlerine (üstlerine) itaat eden ve onlara saygı gösteren bir kişiliğe sahip olmalıdır. Servis eleman yardımcısı, servis süresince servis elemanına aktif olarak yardım eder ve restoranın temizliği konusunda müşteri tatmini sağlamaya çalışır.

Görevleri:

- Yiyecek-içecek müdürlüğüne belirlenmiş ilke, standart ve kurallar doğrultusunda çalışmak,
- İnsan psikolojisi ve insan ilişkileri konusunda bilgi sahibi olmak,
- Çalıştığı restoranın menüsünü tanımak, satışa sunulan yemeklerin yapılış ve servisleri hakkında bilgi ve beceri sahibi olmak,
- Amirlerinin verdiği görevleri yerine getirmek,
- Restoranın servise hazırlanmasına (mise en place) yardımcı olmak,
- Çalıştığı postanın (bölümün) servantını servise hazırlamak, gerektiğinde servis sırasında takviye etmek,
- Servis sırasında sipariş fişini hazırlayarak kasiyer, bar ve mutfağa götürmek,
- Ekmek ve su servisi yapmak,
- Servis sırasında yemek tabaklarını restorana taşımak,

- Kirli yemek tabaklarını ve içki bardaklarını bulaşıkhaneye taşımak,
- Restorandan ayrılan konukların masalarını temizlemek ve gerekirse yeniden kuver açmak,
- Servis sırasında küllükleri değiştirmek,
- Servis sırasında; stajyerlerin servis ofisindeki çalışmalarına yardımcı olmak,
- Servis öncesi toplantılara katılmak (meeting), servisle ilgili bilgiler edinmek, araştırıp okumak ve kendisini sürekli olarak geliştirmek,
- Servis sonrası servis ofisinin temizliğini yapmak ve düzenini sağlamak,
- Servis bitiminde kirli örtü, kapak ve peçeteleri çamaşırhaneye götürüp, temizlerini getirmek,
- Servis elemanının olmadığı durumlarda, onun yerini doldurmak,
- İçkilerin yapılışı, özellikleri ve servisi hakkında bilgi sahibi olmaktır.

Servis eleman yardımcısı turizm ve otelcilik meslek lisesinden yeni mezun olmuş, mesleğini seven; araştırmacı ve kendisini geliştirici bir çaba içinde olan ve bir yabancı dili öğrenmeyi amaç edinmiş elemandır. Amacı mesleğinde yükselmek kısa sürede servis elemanı olmaktır; bu süre onun yeteneğine, çalışkanlığına ve üstlerinin verdiği görevleri başarıyla yerine getirmesine bağlıdır.

Stajyer (Apprenti, Apprentice)

Yiyecek-içecek servisi çok çeşitli konularda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiren bir iştir. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak turizm ve otelcilik konusunda da yeni gelişmeler olmakta ve bu mesleğe yeni bilgiler eklenmektedir. Bir meslek kolu olan otelcilik ve onun alt bölümü olan servis, bar ve mutfak gibi konular Turizm ve Otelcilik Meslek Liseleri, Meslek Yüksek Okullarının turizm ve otelcilik bölümleri ile lisans düzeyindeki Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokullarında teorik olarak verilmektedir. Okullarda bu mesleğin teorik bilgilerini alan öğrenciler, staj dönemlerinde öğrendikleri teorik bilgilerin uygulamalarını yapmakta ve el becerileri ile mesleki yeteneklerini

geliştirmektedirler. Stajyer; genç, sağlıklı ve uygun bir fiziki yapıya sahip olmalı ve aynı zamanda öğrenme arzusu içinde olmalıdır. Stajyerlik (Apprenti) görevi servis personelinin rütbelendirilmesinde ilk basamakta yer almaktadır; öğrenciler eğitimleri döneminde bu görevi başarıyla yürütebilirlerse, eğitimlerini tamamladıklarında mesleğe bir üst basamaktan devam etme şansı elde edebilirler.

Mesleğe yeni başlayan stajyerin görevleri aşağıda özetlenmiştir:

- İşletmenin çalışma kurallarını tanımak ve öğrenmek,
- Serviste kullanılan ekipmanların çalışma sistemini, bakımını ve temizliğini öğrenmek,
- Düzgün konuşma ve anlama yeteneğine sahip olmak,
- Serviste kullanılan araç ve gereçleri tanımak ve onların nerede, nasıl ve hangi amaçla kullanıldığını kavramak,
- Eğitim toplantılarına katılmak, mesleği ile ilgili bilgileri öğrenme arzusu içinde olmak ve bilmediği konuları üstlerine sormak,
- Serviste kullanılan her türlü araç ve gereçlerin (Tabaklar, bardaklar, tuzluk ve biberlikler, takımlar v.b.) temizliğini öğrenmek,
- Servis ofisinin düzeni hakkında bilgi sahibi olmak,
- Gerektiğinde servis eleman yardımcılarını ile birlikte servis öncesi ve servis sonrası çalışmalara katılmak, hangi işlerin yapıldığını öğrenmek,
- Servis ile ilgili beceriler kazanmak, tepsilerin, tabakların ve içkilerin taşınmasıyla ilgili pratik çalışmalar yapmak,
- Üstlerinin verdiği görevleri yerine getirmek ve iş arkadaşlarına karşı saygılı olmaktır.

Stajyer öğrenci, otelcilik mesleğine yeni başlamış genç ve tecrübesiz personeldir. Ancak son yıllarda giderek gelişmekte olan turizm sektöründe oteller için son derece önemli bir personeldir. Ülkemizin eğitilmiş insan gücüne ihtiyacı çoktur. Stajyerlerin çalışma sırasında yaptıkları hatalar hoş görüyle karşılanmalı;

bu konuda yöneticiler anlayışlı davranmalıdır. Çünkü onlar gençtir ve mesleğin başındadırlar. Araştırmalar göstermiştir ki, mesleğe yeni başlayan birçok genç, yöneticilerin hatalı davranışlarından dolayı bu meslekten soğumakta ve başka alanlara yönelmektedir. Böylece, çok pahalı olan mesleki eğitim nedeniyle devletin kıt kaynakları israf olmaktadır. Öte yandan stajyerler de işe dört elle sarılmalı, yiyecek-içecek bölümünde yapılan işleri çok iyi izlemeli, yapılan işler konusunda uygun zamanlarda sorular sormalıdır. Stajyer işini sevmiyor, işini küçümsüyor ve gurur meselesi yapıyorsa; asla bu işi sonuna kadar götüremez; kendine yeni bir yol arar ve farklı bir mesleğe yönelir. Mesleğinde üst kademelere gelmiş kişilerin öz geçmişlerine baktığımızda; zamanında onların çok çalıştığı, sabırlı ve fedakâr oldukları ve işinin ayrıntılarını çok iyi bildikleri görülebilir. Bir otelde bir yiyecek-içecek müdürü ve genel müdür vardır, fakat onlarca servis elemanı ve yüzlerce otel personelinin çalıştığı unutulmamalıdır.

Konaklama işletmelerinin yiyecek-içecek bölümünün rütbelendirilmesinde genellikle doğrudan görev almayan, fakat bazı işletmeler tarafından görev verilen ve yiyecek-içecek servisine yardımcı olan veya destekleyen servis elemanları da bulunmaktadır. Bunların her birisi normal servis bilgisi ve deneyiminin yanında ilgili özel alan konusunda da yeterli birikime sahip olmalıdırlar. Bu elemanlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Tranşör (Trancheur)

Birinci sınıf lüks Fransız mutfağı ağırlıklı çalışan restoranlarda servis şefi ile servis elemanı arasında kaptan düzeyinde çalışan bir personeldir. Mutfakta bütün olarak pişirilmiş ve müşteri masasına getirilmiş et, tavuk ve av hayvanlarından hazırlanan yemekleri müşteri önünde kesip porsiyonlayarak servis eden bir elemandır. Bu nedenle etlerin, tavukların ve av hayvanlarının yapılarını, anatomilerini ve diğer özelliklerini çok iyi bilmesi gerekir. Etlerin, müşterilerin önünde kesip porsiyonlanması büyük bir tecrübe ve beceriyi gerektirir. Bunun için çok dikkatli, titiz ve temiz çalışmalıdır. Tranşör, aynı zamanda kesim işini hızlı yapabilmeli ve etler soğumadan sıcak olarak hızlı bir şekilde servis edebilmelidir. Tranşör, etleri kesip porsiyonladıktan sonra, servis eleman yardımcısı tarafından servis edilir. Tranşör aynı zamanda bir gösteri adamıdır (Show men). Bu nedenle fiziki yapısı ve giyimi son derece düzgün olmalıdır. Genellikle etlerin kesimi sırasında müşterilerin soruları olabileceği için güzel konuşan ve soruları basit, fakat etkileyici şekilde yanıtlayabilen kişi olmalıdır.

Someliye (Sommelier, Wine Buttlar)

Birinci sınıf lüks alakart restoranlarda, ziyafet salonlarında konukların içkilerini ve özellikle şaraplarını servis etmekle görevli personeldir. Konuklara içkilerin ve şarapların özellikleri ve hangi yiyeceklerle uyum sağladıkları hakkında bilgiler vermektedir. Someliye önce kendi ülkesinin şarap bölgelerini, üzüm cinslerini, şarapların hangi cins üzümlerden ve nasıl yapıldığını çok iyi bilmelidir. Şarapların tanıtımı, takdimi, şarap şişesinin açılması, şarabın tattırılması ve servisi konusunda çok becerikli olmalıdır. Daha önce servis eleman yardımcısı ve servis elemanı olarak çalışmış olmalıdır. Someliye, kaptan ya da servis şefi seviyesinde bir servis personelidir. Giyimleri diğer servis personelinden farklıdır, sakal bırakabilirler. Kıyafetleri genellikle siyah pantolon üzeri, beyaz gömlek ve bordo yelek ile papyondan oluşur. Boyunlarında şarap mahzenini sembolize eden bir anahtar, şarabın kontrolünü yapabilmeleri için de özellikle gümüşten yapılmış şarap taşı taşırlar. Yabancı konuklarla iletişim kurabilmeleri için de birkaç dili rahatlıkla konuşabilmelidirler. Son yıllarda ülkemize yabancı ülkelerin de (İtalya, Fransa, Kaliforniya bölgesi gibi) şarapları girmeye başlamıştır. Someliye, yabancı şarapların hangi bölgenin şarapları olduğunu, üretim yılını, hangi üzüm cinsinden yapıldığını, şarabın yapısını (sek ya da dömi sek), buke ve aromaları konusunda bilgi sahibi olmalı ve bu konuda konukları bilgilendirebilmelidir.

Kahveci Güzeli (Coffee Girl)

“Türk kahvesi” dünya içki kültürüne rakıdan sonra adını yazdıran ve oldukça tanınan bir içecektir. Özellikle turistik bölgelerde Türk kahvesinin aslına uygun ve geleneksel kıyafetlerle sunulması sevindiricidir. Kahveci güzelleri genellikle otellerin lobisinde özel kahve arabasıyla dolaşarak Türk Kahvesini pişirerek servis eden bir servis elemanıdır. Kahveci güzeli daha önceden servis elemanı yardımcısı olarak çalışmış olmalıdır. Fiziki yapısı düzgün, güzel konuşabilen, güler yüzlü, tatlı dilli, sempatik ve cana yakın olmalıdır. Kahveci güzeli ülkemizde genellikle çalıştığı bölgenin folklorik kıyafetlerini giymekte ve Türk Kahvesini geleneksel olarak yabancı konuklara servis etmektedir. Özellikle yabancı konuklar, Türk kahvesine büyük ilgi göstermektedirler ve bundan dolayı bu servis personeli en az bir yabancı dili rahatça konuşabilmelidir.

Oda Servis Elemanı (Chef de Etage)

Otel odalarına yiyecek ve içecek servisi yapan servis personelidir. Daha önceden restoranda servis eleman yardımcısı ve servis elemanı olarak çalışmış olmalıdır. Konukların yatak odalarına girip servis yaptıkları için; otelin kıdemli, tecrübeli ve güvenilir bir personeli olmalıdır. Servis elemanı ile aynı seviyededir ve onun özelliklerini taşıması gerekir. Oda servisi (Room servis) müdürü/şefine bağlı olarak çalışmaktadır. Ülkemizde oda servisi kıyı otelciliğinden daha çok, dört ve beş yıldızlı şehir otellerinde talep görmektedir. Otelin iş durumuna göre, gerekirse kendisine “Commis d’Etage” (Oda servis eleman yardımcısı) yardımcı olmakta; oda servis eleman yardımcısı oda servis ofisinin temizliğini yaparak düzenini sağlamaktadır. Oda servis arabası ya da tepsisinin hazırlığını yapmakta, katlardaki oda servisiyle ilgili boşları toplayarak servis ofisine ya da bulaşıkhaneye götürmektedir.

Oda Servisinde Siparişi Alan Görevli (Order Taker)

Daha önceden belirttiğimiz gibi, beş yıldızlı otellerde oda servisi 24 saat hizmet sunmak zorunda olan bir bölümdür. Türkiye’de oda servisi şehir merkezi otellerinde, kıyı otellerine göre daha yoğun çalışmaktadır. Özellikle İstanbul ve Ankara gibi büyük kentlerdeki otellere her saat bireysel ya da grup girişleri olmaktadır. Bu tip otellerde yiyecek-içecek müdürüne bağlı oda servisi yöneticisi ya da şefi kadrosu bulunmaktadır. Oda servisinde siparişi alan görevli oda servisi yöneticisine bağlı olarak çalışmaktadır, genellikle ofisi ana mutfakta, servis bar ile mutfığa yakın bir yerdedir. Oda siparişleri telefonla yapıldığından, telefonda çok iyi konuşabilen, yiyecek-içecek kültürünü çok iyi bilen ses tonu etkileyici, mesleği ile ilgili en az 2-3 dilde telefonla gelen siparişleri alabilen olmalıdır. Daha önceden oda servisinde servis eleman yardımcısı ve servis elemanı olarak çalışmış olmalıdır. Oda servisinin kendine özgü menüsü vardır; bu menüyü çok iyi tanımalı; mutfığın olanaklarını iyi bilmelidir. Oda servisi müdürü ya da şefi tarafından yönetilen oda servisi yiyecek-içecek müdürlüğüne bağlı önemli bir görevlidir. Bu bölümde çalışacak personel tecrübeli, güvenilir ve konukların sırlarını saklamayı bilen elemanlar arasından özenle seçilmelidir.

Host/Hostes

Müşterileri karşılayan kişi olduğu için, hostes restoranın ilk imajını yaratan ve sürdüren kişisidir. Eğer konunun ismi karşılayan tarafından biliniyorsa bu bilgi servis elemanına aktarılır. Host veya hostesler tüm servis elemanları ve yardımcılara servis istasyonlarının tayinini yaparlar, menüdeki değişiklikler ve günün özel yemeği gibi konularda bilgi verirler ve konukların özel masa oturma düzeni gibi taleplerini takip ederler. Ülkemizde genellikle 1990'lı yıllardan sonra, birinci sınıf restoranlarda, kapıda konukların karşılanması, masaya yerleştirilmesi ve menü kartlarının takdim edilmesi gibi servis akışının önemli görevleri bayan hosteslere devredilmeye başlanmıştır. Daha önceleri bu görev servis şefi tarafından yapılıyordu. Yiyecek-içecek işletmelerinin sahipleri ya da yöneticileri hosteslerin sempatik, güler yüzlü, tatlı dilli, cana yakın ve fiziki yapısının daha uygun ve daha güzel oluşu nedeniyle bu kararı aldılar. O zamanlar için eksik olan tek şey vardı; hosteslerin çoğu turizm ve otelcilik eğitimi almadığı için menüyü pek iyi tanımıyor; servisin akışı ve tekniğini ve servisin görgü kurallarını bilmiyorlardı. Örneğin, Ankara'da 1990'lı yılların başında lüks bir pizza restoranının açılışını yapıp ve eğitimini verirken; çok güzel ve sempatik bir bayana hosteslik görevini vermiştik, karşılamada, yer göstermede ve menü takdiminde bir sorun yoktu. Fakat konuklar yiyecek-içecek ile ilgili bir takım sorular sorduğunda yetersiz kalıyordu. Üstelik restoranın müşterilerini tanımıyor ve yiyecek-içecek işletmesinin çalışma sistemini bilmiyordu. Hosteslik görevini yürütecek bir bayanın yiyecek-içecek eğitimi almış olması ve daha önceden servis elemanı olarak çalışmış olması gerekir. Çünkü hosteslik görevi servis şefi seviyesindedir ve daha önceden açıkladığımız gibi servis şefinin görevleri yerine getirilebilmelidir.

2.7. Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Olgusunun Değerlendirilmesi

Tükenmişlik, işyerindeki zorlayan isteklerin, kişinin bireysel kaynaklarını zorlaması ile sürdürülen iş stresidir. Selye'nin (1967) bahsettiğine göre tükenmişlik sendromu, stresin açıklaması yolu ile adapte edilerek tanımlanmıştı. Etzion (1987), ifadesine göre tükenmişlik, gizli bir psikolojik aşınma yönteminin sonucu olarak, süregelen iş stresinin etkisinde kalmadır. Brill (1984) ise tükenmişliği, iş stresinin sürdürülmesi olarak kavramlaştırmıştır (Buick and Thomas, 2001;304). Tükenmişlik duygusu, çalışanların verimliliklerinde ve iş

tatmininde, kaliteli hizmet üretiminde, mesleki başarılarında, işi bırakmalarında ve işten soğumalarında önemli bir etkidir (Kozak,2001;12).

Tükenmişlik sendromu konusunda yapılan ilk çalışmalarda, sendromun sadece hemşirelerde, öğretmenlerde ve sosyal hizmet çalışanlarında ortaya çıkabileceği ileri sürülmüştür. Ancak daha sonra yapılan çalışmalar, sendromun birçok farklı işkolunda yaşandığını ortaya koymuş ve çalışmaların gereksiz biçimde sadece bu meslek grupları üzerinde sınırlandırıldıkları belirlenmiştir (Birdir ve Tepeci, 2003;94). Lee ve Ashforth (1996) gibi araştırmalar, tükenmişliğin yüksek stresli iş çevrelerinde geniş bir biçimde görülen tutum ve davranışları açıklamak için önemli olduğunu göstermiştir (Low et al., 2001;587). Konaklama sektöründe, müşteri ile yüz yüze olan ilişkilerin yoğunluğu, uzun vardiyalı çalışma süreleri, üretimin müşteri ile aynı mekanda gerçekleştirilmesi ve müşteri tatmininden kaynaklanan zorluklar, stresli bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Kozak, 2001;12). Tükenmişlik ve işyeri stresi ile ilgili literatür gözden geçirildiği zaman, misafirperverlik endüstrisindeki araştırmaların yetersizliği dikkat çekmektedir. Tükenmişlik üzerine son yirmi yıl içerisinde yapılan araştırmalar, geniş ölçüde sağlık sektöründe çalışanlar, öğretmenler, polisler ve genel yönetim çalışanları üzerinde gerçekleşmiştir. Misafirperverlik endüstrisi, kronik bir eksiklik ve sıkıntı ile yüz yüzedir; kabul edilemez derecede yüksek düzeydeki iş gören devir hızı, uzun ve insanlardan uzak durmayı gerektiren çalışma saatleri ve bu durumu daha da kötüye götüren, önemli ölçüde baskı altında çalışmayı gerektiren uzayan zaman periyotları gibi, bütün bu nedenler, misafirperverlik endüstrisindeki tükenmişlik ve stres oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Buick and Thomas, 2001;304).

İş yerinde stres sorunlarına katkıda bulunan psikolojik faktörler, makul ölçülerde iyi bilinmektedir ve iş stresi literatüründe belgelenmiştir. Pek çok bilinen stres deneyimleri ile ilişkili bulunan, psiko-sosyal özellikler arasında; iş karmaşıklığı, özerklik, rol belirsizliği ve iş yükü gibi zaman baskısı ile ilgili bulunan kavramlar yer almaktadır (Cox and Griffiths, 1995; Jex and Beehr, 1991; Sauter, Murphy, and Hurrell,1990). Bu aynı faktörlerin tükenmişliğe de katkısının olduğu bulunmuştur (Schaufeli and Buunk, 1996). Sosyal çevre ve işyerindeki kişiler arası sorunlar da tükenmişlik ile ilgili bulunmuştur (Kalimo et.all.2003;110).

Cherniss (1981)'in belirttiğine göre tükenmişlik, yüksek oranda müşterilerle ilişkiyi içeren hizmet endüstrisinde yaygın olarak görülmüştür. İlginç olan bir not ise birçok endüstride göstermiştir ki, yüksek düzeyde tükenmişlik, yüksek oranda iş gören devir hızının oluşumunu da bildirmiştir. İş gören devir hızının oranı, iş yaşamındaki profesyoneller arasında, hizmet sektöründe çalışanlarda, hizmet sektöründe çalışmayanlara oranla iki kat daha yüksektir. Bu oran % 25 - %30 a karşı % 8 - % 15 tir (Buick and Thomas, 2001;304).

Cordes ve Dougherty (1993)'e göre tükenmişlik, temel olarak üç ana kategoriye ayrılabilir; iş ve rol özellikleri, organizasyon ile ilgili özellikler ve kişisel özellikler. İş yerinde strese yol açan etmenlerin var olması, tükenmişlik araştırmalarında egemen olan bir kavramdır. Sık olarak diğer insanlarla yoğun bir şekilde, doğrudan kontak içerisinde onlara yardım ve sorunlarını çözmeyi gerektiren işler, çalışanlarda strese neden olabilir ve bu onları tükenmişliğe açık bir hale getirebilir (Togia, 2005;131). Stres, tükenmişliğin yüksek bir belirtisi olarak görülmektedir. İş değişiklikleri, tükenmişlik kavramı ile ilişkili bulunmuştur. Maslach'ın belirttiğine göre, ödüllendirme, yeterince pozitif geri dönüşüm ve takdir görmenin olmaması durumunda; eğer iş değiştirilemezse, tükenmişlik gelişebilir (Whitaker, 1996;61).

Cordes ve Dougherty (1993), tükenmişlik sendromuna yol açan nedenleri üç ana başlık altında toplamıştır. Bunlar (Birdir ve Tepeci, 2003;95);

1- İşin kendisinden ve görevden oluşan nedenler: Bunlar arasında en kritik olanlar, çalışanlar ve müşteri (öğrenci, hasta, otel misafiri ve benzeri) ilişkisinden ortaya çıkan nedenler, aşırı görev, karmaşa ve çatışma sayılabilir.

2- Organizasyon yapısının yol açtığı nedenler: Bunların arasında öne çıkanlar, işin yapısı, ödül ve cezaların yapısı ile bu ödül ve cezaların uygulanmasında yaşanan haksızlıklardır.

3- Kişisel özelliklerin yol açtığı nedenler: Bunlar arasında öne çıkanlar cinsiyet, yaş ve medeni durumdur. Örnek verilecek olursa Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001); evlilerin daha düşük tükenmişlik yaşamakta olduğunu belirtmiştir. Tükenmişliğin nedenleri incelendiğinde, birçok nedenden söz edildiği görülmektedir. Tükenmişliğe neden olan etkenlerin bir bölümü kişiden, bir bölümü

ise çevreden kaynaklanmaktadır (Sılığ, 2003; 22). Tükenmişlik nedenlerinden öne çıkanlar şunlardır (Birdir ve Tepeci, 2003;95):

- a) Görev çatışması ve görev karmaşası (Burke ve Greenglass 1995:Jackson, Schwab ve Schüler 1986: Lee ve Ashforth 1993: Pines, Aranson ve Kafry 1981),
- b) Aşırı görev ve sorumluluk (Cordes ve diğerleri 1997: Jackson ve diğerleri 1986),
- c) Karşılıklı ilişkilerde yaşanan kişisel sorunlar (Leiter ve Maslach 1988),
- d) Otonomi eksikliği (Jackson ve diğerleri 1986),
- e) Ödül eksikliği (Pines ve diğerleri 1981).

İşyerinde tükenmişliği, beklenmeyen cezalandırmalar ve ödüllendirmeler, belirli işler ile işin meydana geldiği yönetim çevresini içine alan, organizasyon ile ilgili özellikler etkileyebilir (Togia, 2004;131). Tükenmişliğe yol açan çevresel etmenler; iş ortamı, iş yükü, rol karmaşası, iş ilişkileri, haftalık çalışma süresi, iş ortamındaki stres, sosyal desteklerin azlığı, çalışma biçimi, mesleğin tanımının yapılmamış oluşu, yönetime ilişkin sorunlar, ekonomik ve mesleki eğitime ilişkin sorunlar, meslektaş ve çevre desteğinin olmayışı, işyerinin fiziksel koşulları, ailesel ve toplumsal nedenler olarak belirlenmiştir (Girgin 1995;18).

Yaş, iş deneyimi, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim düzeyi, gelir gibi sosyal ve demografik etkenler, aşırı iş yükü, iş yeteneğinin/kaynağının yokluğu, özerkliğin olmaması gibi iş ile ilgili etkenler, tükenmişlikle ilişkili olarak bulunmuştur (Alimoğlu ve Dönmez, 2004;550). Cinsiyet, yaş, profesyonel iş deneyim yılları gibi çok sayıda demografik değişken, çalışanların işlerinden beklentileri ve kişisel performansları, kariyer gelişimleri, bazı bireysel deneyimlerin neden tükenmişlik ile sonuçlanmasını, neden diğerlerinin bundan etkilenmeden olduğu gibi durmasına, açıklama getirmekte ve bu olguyu daha iyi anlamamıza katkıda bulunmaktadır (Togia, 2004;131). Daha önceki araştırmalar, (Burge and Greenglass, 1995; Cordes and Dougherty, 1993; Lee and Saforth, 1996; Jackson et all., 1986; Maslach et all., 2001) göstermiştir ki; bir çok etken ve koşul, hizmet sektöründeki tükenmişliği etkilemektedir. Örneğin bireysel ve durumsal değişkenler, iş yerinde strese neden olan etkenler, sosyal destek, iş

yükseltme fırsatları, beklenmedik olayların gelişmesi tükenmişlikte etkili olabilmektedir (Hsieh and Hsieh, 2003;590). Otel işletmelerinde tükenmişlik olgusu; iş ve rol özellikleri, örgütsel özellikler ve bireysel özellikler açısından değerlendirilerek incelenecektir.

2.7.1. İş ve Rol Özelliklerinden Kaynaklanan Tükenmişlik Faktörleri

Tükenmişlik, değişik görüşlerde ve değişik alanlarda çalışılmıştır. Bütün bunlar içerisinde, önemli bir bulgu vardır ki; iş ortamını oluşturan unsurlar, özellikle iş yerinde strese neden olan etkenler, (rol belirsizliği, aşırı iş yükü olan roller ve rol çatışmaları) iş tükenmişliğinin düzeyini etkilemektedir. Bu özellikler, işin kendi özelliklerinin içerdiği etkenler ve içinde bulunduğu organizasyon çevresinin zorunlu kıldığı özelliklerdir (Hsieh and Hsieh, 2003;590). Otel işletmelerinde; iş ve rol özelliklerinden kaynaklanan tükenmişlik faktörleri olarak; müşteri ile yüz yüze ilişki, aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri, üretim ile tüketimin es zamanlı olması, zaman baskısı, vardiyalı çalışma ile rol çatışması ve rol belirsizliği etkenleri incelenecektir.

2.7.1.1. Müşteri ile yüz yüze ilişki

Bireylerin, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ile yeterlik duygularının azalması şeklinde ortaya çıkan tükenmişlik, insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde görülen bir olgudur (Ergin, 1992;143). Tükenmişliğin yaygın olarak görüldüğü profesyonellerin işleri, yüksek kişisel kontağı gerektirmektedir. Farklı düzeylerdeki insanlarla kontak kurma, tükenmişliğin nedenini oluşturmada rol oynayabilmektedir. Üst düzey yönetimdeki kişiler, yönetsel sorumlulukları ve yüksek düzeyde yönetim görevleri olmasından ötürü, genellikle insanların devam eden sorunlarını, şefleri yönlendirerek veya müşteri ilişkileri görevlileri gibi orta düzey yöneticileri görevlendirerek çözerler ve bu kontakla iç içe olmayabilirler (Buick and Thomas, 2001;304). Cherrniss, (1980)'in belirttiğine göre eğer çalışılan iş, hasta veya müşteriler ile çalışanlar arasında, doğrudan bir kontakt gerektiriyorsa; çalışanın ana kaynağı ve her şeyi; onun empati yeteneği doğrultusundaki anlayış ve iletişim yeteneğidir (Baldelli et al., 2004:52).

Sık bir biçimde, diğer insanlarla yoğun bir şekilde, doğrudan kontak içerisinde onlara yardım ve sorunlarını çözmeyi gerektiren işler, çalışanlarda strese neden olabilir ve bu onları tükenmişliğe açık bir hale getirebilir (Togia, 2004;131). Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren ve gerektirmeyen mesleklerde ayrı olarak incelenmesine rağmen, bu iki tür meslekte karşılaştırmalı olarak incelendiği araştırma sayısı az görülmektedir. Lee ve Ashfort (1993) araştırmalarında, müşteri ile yüz yüze ilişkide bulunmayla, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasında bir ilişki bulmuşlardır. Leiter ve Meachen (1986) tarafından bir akıl sağlığı ve rehabilitasyon merkezinde yürütülen bir araştırmada, hastalarla yüz yüze ilişki gerektiren görevlerde çalışanların, kişisel başarı duygusunun azalması boyutundaki puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Yıldırım, 1996;18).

2.7.1.2. Aşırı iş yükü

İş yaşamı, iş miktarı ile ilgilendiğinden beri iş miktarı, verimlilik anlamına gelmektedir. Bireysel açıdan bakıldığında iş miktarı, enerjinin harcanması ve zamanın bitmesini ifade etmektedir. Bireyler, işverenlerin istekleri ve kendi gereksinimleri arasında bir denge noktası bulmalıdırlar. Maslach ve Leiter (1997)' e göre; bugünkü yeniden yapılanma ile şirketlerin küçülmesi, iş miktarını üç şekilde etkilemiştir; işler artık daha ağırdır, daha karmaşıktır ve daha fazla zaman gerektirmektedir. Günümüzde değişen iş ortamında, öğretmenler daha fazla büyüklükteki sınıflara eğitim vermekte, doktorlar daha fazla hastalara bakmakta, banka görevlileri daha fazla işlemleri gerçekleştirmektedirler. Bununla birlikte, teknolojinin kullanımıyla hızlı verimli çalışmanın artması ile bazı aşırı iş miktarı kısmen azaltılabilmektedir. Fakat, bireylerin genellikle, uzun saatler, büyük bir efor harcayarak çalışmalarını ile verimliliğin artırılması amacına ulaşmaktadır (Angerer, 2003;102).

Çalışanın etkileşiminin niteliği, hizmet verilen kişilerin sayısı bakımından büyük oranda etkilenir. Müşterilerle ilişkilerin yüksek oranlarda olması durumunda, genel sonuç; çalışan açısından aşırı bilişsel, duygusal ve duygusal yüküdür. Kişi zamanının büyük bir kısmını, hizmet alanlarla doğrudan temasla geçirdiğinden, işinde bazen ufak molalar vermeye ve kontrol edilmediği bu durumlarda bulunmaya çok az fırsat bulacaktır (Baysal, 1995;39).

Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin, ortak noktasının aşırı iş yükü olduğu gözlemlenmiştir. Çok sayıda müşterinin, çok sayıda talebi ile çok az zamanda ilgilenmek, tükenmişliğin oluşumuna destek vermektedir. Amerika'da sosyal güvenlik merkezlerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar; bir memurun günde 20-30 müşteriye servis verdiğinde yaptığı işten memnun kaldığı, bu sayının günde 40-50'ye yükselmesi durumunda, tükenmişlik sinyallerinin (duygusal tükenme, olumsuz düşüncelerin gelişmesi, düşük kişisel başarı hissi) ortaya çıktığı görülmüştür (örmen, 1993;13).

2.7.1.3. Uzun çalışma saatleri

Bireyin çalışma saatlerinin uzunluğu, o kişinin yorgunluk, sıkıntı, stres vb. duyumu ile ilişkili olduğundan, uzun süreli çalışma beklenmesi, çoğunlukla tükenmişliğe yol açacaktır. Uzun saatler şeklinde çalışma, hizmet verilen kişilerle doğrudan temas içinde olduğu zamanlarda, görevlilerin negatif tutumlarının oluşması ve stres ile daha fazla bağlantılı bulunmaktadır (Baysal, 1995;39). Fazla saatler çalışmanın etkisi, vardiyalı çalışma ve iş yükü değişkeninin her ikisinde de dikkat çekmektedir. Fazla saatler çalışmanın etkisi, Spurgeon et al. tarafından yeniden gözden geçirilerek incelenmiştir. Yapılan 11 çalışmanın 10'u işyerindeki uzun çalışma saatlerinin, zihinsel sağlık üzerinde kötü etkilerini ortaya koymuştur (Tennant, 2001;700). İş yerinde strese neden olan kaynakların, depresyonu da içeren psikiyatrik hastalıklarla güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Uzun çalışma saatleri, yüksek oranda miyokardial enfarktüs, şeker hastalığı ve yüksek tansiyon riski ile ilişkili bulunmuştur (Iacovides, 2003; 210). 1989 yılında yayımlanan bir çalışmada (Krane et al., 1989), misafirperverlik endüstrisindeki müdürler arasındaki yanıtlayıcılar arasında, haftada 70 saatten fazla çalışanlarda, 60 saatin altında çalışanlara göre daha yüksek düzeylerde duygusal tükenmişlik (emotional exhaustion) bulunmuştur. Müdürlerden daha fazla saatlerde çalışanlar, organizasyon için daha değerlidirler inancı değişmektedir (Buick and Thomas, 2001;304).

2.7.1.4. Üretim ile tüketimin eş zamanlı olması

Fiziksel mallar önce üretilir ve depolanır; sonra satılır ve tüketilir. Hizmetler ise önce satılır sonra da üretim ve tüketim aynı zaman diliminde gerçekleşir (Mucuk, 1997;325). Otel işletmelerinde üretim ve tüketim eş zamanlı olarak yapılmaktadır (Kozak vd., 1998;7). Müşterinin ürünü satın almak için, ürünün

üretildiği mekâna gelmesi gerekmektedir. Tüketimin yapıldığı, diğer bir anlatımla ürünün satın alındığı (üretimin yapıldığı yer) yer oteldir (Kozak vd., 1998;10). Üretim ve tüketim birbirinden ayrılmaz. Bu yüzden hizmetler, onu sağlayan veya hizmeti yapandan ayırt edilemez, adeta onun bir parçası olur (Mucuk, 1997;325).

2.7.1.5. Zaman baskısı

Bazı işler, çalışanları zaman baskısı ve iş yetiştirme telaşı ile karşı karşıya bırakmaktadır. İş yetiştirme baskısı, çalışanlarda büyük ölçüde bir gerilim kaynağı yaratmaktadır. Zamanın, kişilik yapısı ve toplumsal ortamın amaç ve beklentilerine göre de zorlayıcı bir etken niteliği olabilir. Çalışanların işi yetiştirme zorunluluğunda olmaları, gerginlik yaratmaktadır. Üzerinde zamanın bu kadar yoğun bir baskısı olan çalışanlar, hayatını denetleyen saat veya takvim mi, yoksa kendisi mi olduğu konusunda kuşkuya düşmektedir. Çalışanların zaman baskısı altında çalışmaları, onların arkadaş grupları ve aileleri ile aralarında sorunların çıkmasına neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1998;342). Otel işletmelerinde ön büro bölümünde çalışanlar, görevlerini yaparlarken zaman baskısı ile iç içedirler.

2.7.1.6. Vardiyalı çalışma

Geçmişte yapılan araştırmalar, insanların uyuma ve günlük faaliyetlerini düzenli yapmalarını amaçlayan güçlü bir sisteme sahip olduklarını göstermiştir. Bu yüzden, temelde gece vardiyası doğal olmayan bir davranıştır. Modern çağın gereği ve endüstrileşme, gece çalışmalarını zorunlu kılmıştır. Bu durum, çalışanların pek çok fiziksel, ruhsal ve toplumsal sorunlarının doğmasına neden olmuştur (Özkalp ve Kırel, 1998;342). Vardiyalı çalışma koşullarında, işçilerin önemsiz sorunları, devamsızlık, tatminsizlik gibi olayları daha çok yaşadıkları belirlenmiştir. Kaliforniya'daki Stanford Araştırma Enstitüsü verilerine göre; döner vardiyalı iş programlarında çalışan işçiler; ülser, hazım bozukluğu, yeme sorunları, uyku düzensizlikleri gibi rahatsızlıkları daha fazla yaşamaktadırlar (Silah, 2001;170-171). Çalışma şartları ile ilgili oluşabilecek sağlık sorunları, uyku bozuklukları, yüksek düzeylerde tükenmişlik oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Alimoğlu ve Dönmez, 2004;550). Gece çalışması, öncelikle çalışmayı yapan bireyi etkilemektedir. Bu çalışma biçimi, çalışanın normal, biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşama biçimini ciddi bir biçimde bozar. Vardiya çalışması, bedenin normal biyolojik ritmi ile çeliştiği için, kronik yorgunluğa ve bireyin aile ve sosyal yaşamının yıkılmasına neden olur. Gece çalışması, her şeyden önce bireyin yaşam

rollerini yerine getirmedeki fırsatlarını engelleyecektir. Bir birey hem eş, hem vatandaş, ebeveyn ve arkadaş gibi pek çok rolü bir arada yerine getirmek zorundadır. Gece çalışması, bu rollerden bir kaçında başarısız olmasına neden olacak ve çatışma yaratacaktır (Özkalp ve Kirel, 1998;342). Otel işletmelerinde ön büro bölümleri, günün 24 saati, kesintisiz bir şekilde çalışmaktadır. Ön büro çalışanları için, bu çalışma düzeninde, vardiyalı çalışma, otelcilik mesleğinin gereği olarak zorunluluktur.

2.7.1.7. Rol çatışması ve rol belirsizliği

Rol çatışması, genelde kişilerin, birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeni ile baskı altında kalmaları sonucunda meydana gelir. En belirginini, aşırı iş yükü nedeni ile meydana gelen rol çatışmasıdır. Bu daha çok bireyin kendi görevleri ile iş görevleri arasında meydana gelebilecek bir çatışma türüdür. Rol çatışması, çalışanların kişisel kapasitesi veya değerleri ile istenen iş talepleri arasında eşitsizlik varsa ortaya çıkabilir. Rol çatışması, iç çatışmalara yol açar, kişiler arası gerilimin yükselmesine, iş tatmininin düşmesine neden olur. Kişinin kendisine ve örgüte olan güveninin azalmasına yol açar (Özkalp ve Kirel, 1998;344). Rol çatışması, rol taleplerinin kişinin amaç, yetenek, değer ve inançları ile tutarsız olduğu zaman oluşmaktadır. Singh et al., (1994) organizasyon ile ilgili etkenler (tutarsız politikalar) ve kişiler arası etkenlerin (patrondan ve müşterilerden uyumsuz beklentiler) rol çatışmasının oluşmasının kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bir başka ifade ile rol çatışmasının ortaya çıkması, çoğu organizasyon için kaçınılmazdır. Çalışanlar, uyumsuz beklentilerle karşı karşıya oldukları zaman, rol kuramına göre; yüksek düzeylerde üzüntü, engellenme ve endişe ile iç içe olmaktadır. Eğer iş çevresinde, çoklu rol özelliklerinde ısrar edilirse, çalışanlar tükenmişliğe uğrayabilirler (Hsieh and Hsieh, 2003;597). Burge ve Greenglass (1995), Jackson, Schwab ve Schuler (1986) öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmalarda, duygusal tükenmenin rol çatışması ile ilişkili olduğunu gösteren bulgular elde etmişlerdir (Yıldırım, 1996;15). Jackson ve Brief (1987), kamu hizmeti gören avukatlar üzerinde yaptıkları çalışmada, algılanan rol çatışmasını, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında, tükenmişlikle anlamlı düzeyde ilişkili bulmuştur. Lee ve Ashfort (1991), yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile rol çatışmasını ilişkili bulmuşlardır (Yıldırım, 1996;15-16). Rol belirsizliği, kişinin yapacağı rolün beklentileri hakkında bilgi eksikliğinin bulunması, durumunda ortaya çıkar. Başka bir ifade ile kişinin yapacağı rolün

içeriği, görevin sorumluluğu, yetkisi ve gerekleri ile bunların değerlendirilme kriterleri hakkında, yeterli bilgisinin olmamasıdır (Aslan vd., 2002;209-210). Rol Belirsizliği, bireyin ne yapacağını bilememesidir. İki tür rol belirsizliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı, kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri, açık olmadığı ve diğer çalışanlardan da bir geribildirim alınmadığında, bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Rol belirsizliği durumlarında, iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duyguları ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel, 1998;344). Araştırma sonuçları, rol çatışması ve rol belirsizliği ile saldırganlık, stres, geri çekilme (işten ayrılma ve devamsızlık) ve düşmanlık gibi davranışlar arasında bağlantılar olduğunu göstermekte ancak birbirlerini ne şekilde etkilediklerini, kesin olarak ortaya koyamamaktadır. Bununla birlikte, stres ve buna bağlı sorunlar, rol çatışması ve rol belirsizliğinin en bilinen ve yaygın bir sonucudur (Aslan vd., 2002;210). Lee ve Ashfort (1991), Burge ve Greenglass (1995) sözü edilen araştırmalarında, rol belirsizliği ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutları arasında, anlamlı ilişkiler bulmuştur (Yıldırım, 1996;17).

2.7.2. Örgütsel Organizasyonla İlgili Tükenmişlik Faktörleri

Bireyin işyerindeki pozisyonu, yaşamının içinde yer alan önemli bir parçadır. Ayrıca işin özelliği, bireysel strese neden olan etkenlerin yapısını ve etkisini belirleyebilir (Iacovides, 2002;210). Örgüt içerisinde, bazı iş koşullarının, tükenmişliğe yol açtığı görülmektedir. Çalışanda, çabasının gereksiz, faydasız ve bir işlevinin olmayacağı yönünde izlenim uyandıran işlerin ya da çalışanın gösterdiği performanstan ötürü takdir edilmemesinin, kişisel başarısızlık hissi uyandırması nedeniyle, tükenmişliğe yol açtığı görülmektedir (Solmuş, 2004;104-105). Tükenmişliğe ilk etkide bulunan etkenler; aşırı iş yükü (niteliksel ve niceliksel iş yüklerinin her ikisi de) ve iş yerindeki kişisel çatışmalardır. İş taleplerini yöneten kaynakların yokluğu da tükenmişliğin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Bu kaynakların en kritik olanı, çalışanlar arasında sosyal desteğin olması ve bireyin işi üzerinde kontrolü yerine getirmesi olanağının olmasıdır (Maslach, 2001;1417). Schaufeli and Enzmann (1998), geniş bir biçimde tükenmişlik literatürünün incelemesini yaptılar. Duygusal tükenmenin, özellikle iş yükü, zaman baskısı, sosyal destek eksikliği ve rol stresi (çalışma koşullarındaki değişkenlerin bölümleri, iş ve toplumsal ilişkiler) ile güçlü bir şekilde ilişkili

olduğunu buldular. Duygusal tükenmenin, işin içeriği ile ilgili olan değişkenlerle (özerklik, otonomi, geri bildirim yokluğu vb.) ilişkisi ise ikinci derecede kalan boyut olarak bulunmuştur. (Houkes et al., 2001; 3-4). Lee ve Ashforth (1996), ve diğer birkaç ampirik çalışma, iş miktarı ve sosyal destek eksikliği arasındaki ilişkiyi göstermek için, ilk elden kanıt sağlamaktadır (Houkes et al., 2001; 3-4).

İşin niteliği, kurumun tipi, işteki rol, haftalık çalışma saati, kurumun özellikleri, iş yükü, hizmeti alan kişilerle geçirilen zamanın miktarı, çok güç sorunlarla karşılaşma, iş gerilimi, akran desteğinin azlığı, ilerleme fırsatlarının olmaması, rol karmaşası, rol belirsizliği, rol netliğinin ve örgütsel desteğin olmaması, ödüllendirilmeyen iş başarıları, çalışma şekli, çalışanların bir araya gelme sıklığı, molaların olup olmaması, diğer işler ve yönetim ile geçirilen işlerin zamanının miktarı, idari baskı, yetersiz ücret, aşırı kırtasiye işi, yetersiz eğitim, hizmet alanlar tarafından gerekli takdiri görememe, önemli kararlara katılamayış, iş ortamının atmosferi; yüksek ses, kötü ulaşım, kasvetli ve monoton görsel düzenleme, uyarı eksikliği, özerkliğin (otonominin) eksikliği, hizmet verilenlerin nitelikleri (yaş, cinsiyet, sahip olunan sorunların sıklığı), iş ortamındaki iletişim örüntüsü, yetersiz görevli, yetersiz bozuk araç vb. etkenler, durumsal ya da koşulsal tükenmişlik etkenleri olarak belirtilebilir (Baysal, 1995; 43).

2.7.2.1. Yöneticilerle ilişkiler

Bazı yöneticilerin, çalışanlarında kaygı, korku, ya da gerilim yaratacak davranışları, kısa sürede gerçekleştirilmesi olanaksız olan performans istekleri, aşırı kontrolçülük eğilimleri ve belirli kriterlere dayanmadan gerçekleştirdikleri işten çıkarmalar, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapacaktır (Solmuş, 2004;84).

2.7.2.2. Geri bildirim (feedback) eksikliği

Çalışanlar, işlerini ne kadar iyi yaptıkları ile ilgili olarak, geri bildirimler almak ve yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü, bilmek isterler (Solmuş, 2004;82). İnsanlara doğrudan hizmet veren servislerde, ihtiyaçların büyük olması yetmiyormuş gibi geri bildirim kaynakları da azdır ve genellikle başarının ölçüsü belirsizdir. Bu servislerde çalışanların, çoğunun amacı, zengin olmak değildir. Çalışanlar takdir görmek, işini iyi yapan kişi olmak isterler (Baysal, 1995;34). Aynı şekilde, örgütsel beklentilerin yüksek olması da tükenmişliğe neden olabilmektedir. Örneğin, örgütten alınması umut edilen, olumlu geri bildirim

alınmadığında, düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkabilmektedir (Sılığ, 2003;23). İş stresi, tek başına tükenmişliğe neden olmaz. Genel olarak profesyoneller, eğer çalıştıkları işten, pozitif bir geri dönüşüm sağlıyorsa, yüksek performansla çalışabilirler (Iacovides, 2003; 210).

2.7.2.3. Kararlara katılım

Kararlara katılma, çalışanın moral seviyesini yükselterek, işten ayrılmalarda azalma sağlamaktadır. Ayrıca, kararlara katılma, çalışanın özgüvenini, başarısını ve olaylar üzerindeki kontrolünü de arttırmaktadır (Sılığ, 2003;27). Katılımcı bir yönetim ve çalışma çevresi, çalışan bireylere güven sağlamaktadır. Bu ilımlı, esnek, hoşgörülü ve katılımcı iş çevresi, çalışan bireyi, stres yapıcılarından uzaklaştırarak, ona her türlü olumsuz çalışma koşulları karşısında mücadele etmesini, kendisine ve çalışma yeteneğine güven duymasını öğretmektedir (Silah, 2001;172). Hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin, çoğu zaman üst düzey yöneticiler ve alt kademeler arasında sıkışmış pozisyonu, onları karar verme aşamasında yetkisiz bırakmaktadır. Karar verme mekanizmasındaki katılım, kişinin kendine olan özgüvenini ve kişisel başarı hissini olumlu etkileyecektir. Bazen işin kendisi, yapılması gereken tatsız şeyler gerektirmektedir. Kararlar, yüksek mevkilerde alınmaktadır. Fakat zor durumdaki insanlarla isteği dışında iletişimde bulunmak zorunda kalan kişiler, alt düzey çalışanlardır. Böylesine stres yoğun bir ortamda çalışmanın, tükenmişliğe yol açması kaçınılmazdır (Örmen, 1993;17-18).

2.7.2.4. İş ortamının fiziksel koşulları

İş ortamının, ısı, ışık, ses ya da havalandırma sistemleri gibi etkenler açısından yeterli koşullara sahip olması gerektiği açıktır (Solmuş, 2004;85). İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlatma, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığı üzerindeki etkileri, pek çok araştırmaya konu olmuştur. Kişilerin içinde yaşadıkları ortam, onların fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilecektir. Yapılan araştırmalar, sıcaklık ve nem oranının bireylerin iş yapma kapasitesi hatta fiziksel ve duygusal durumları üzerinde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Yetersiz ve parlak ışıklandırma, iş kazalarına neden olmakta ve ayrıca çalışanların gözünü yormaktadır. Gürültünün insan organizması üzerindeki en önemli etkilerinden biri, işitme duyarlılığını

azaltmasıdır. Bunun sonucunda, çalışanların anlaşma ve iletişimlerinde bir takım kopukluklar meydana gelmektedir (Özkalp ve Kırel, 1998;338).

2.7.2.5. Sosyal destek

Bireye, çevresi tarafından sosyal destek sağlanması, bilgi aktarma ya da öğüt verme, yardıma ihtiyacı olduğunda yanında olunacağı güvencesini verme, yeteneklerinin fark edilmesi ya da ortak ilgi alanlarına sahip olduğu bir grubun içine alınarak; onda bir aitlik duygusu yaratmak, biçimlerinde gerçekleşebilir. Çeşitli meslek gruplarıyla yapılan araştırmalar, sosyal desteğin çalışanların ruh sağlığını olumlu biçimde etkilediğini ve stresi azaltıcı bir etki yaptığını göstermiştir (Solmuş, 2004;84). Araştırmalar (Cordes ve Dougherty, 1993), sosyal destek kaynaklarından yararlanabilen bireylerde; düşük, bu kaynaktan yoksun kişilerde ise; yüksek düzeyde tükenmişlik bulunduğunu ortaya koymaktadır (Silah, 2001;172).

2.7.2.6. Çalışanlar arasındaki ilişkiler

Son yıllarda, iş yerlerindeki koşulların zorlu bir hale gelmesi ile birlikte çalışanların, birbirleri ile ilişkileri de zorlu hale gelmiştir. Çok fazla çalışan iş görenler, daha düşük nitelikteki bir zamanı, çalışma arkadaşlarıyla birlikte geçirebilmektedir. Bu tür iş ortamları, bireyin tükenmesine, sinizme (duyarsızlaşmaya) ve etkinliğinin kaybolmasına katkıda bulunmaktadır (Angerer, 2003;103). Çalışma süresi boyunca, çalışılan ortamda bulunan iş arkadaşları, yöneticiler ve diğer kişilerle iletişim kurulmaktadır. İş arkadaşları ve yöneticilerden gelecek destek, çalışanın tükenmişlikle basa çıkmadaki başarısını, olumlu yönde etkilemektedir. Fakat aynı zamanda iş arkadaşları, bazen tükenmişliğe de neden olabilmektedir. İş arkadaşlarından kaynaklı tükenmişlik, iki şekilde olmaktadır. Birincisi, duygusal anlamda bir stres kaynağı olmasıyla, ikincisi ise çalışanın sorunlar karşısındaki direncini azaltması nedeni ile tükenmişliğe yol açmasıdır (Sılığ, 2003;26).

2.7.2.7. Müşteri ile ilişkiler

Hizmet sektöründe müşteriler, tükenmişliğe yol açabilecek saldırgan tutumlara biraz daha olanak veren bir ortam oluşturmaktadır. Ayrıca, hizmet sağlayan kişiler, diğer çalışanlardan ve şeflerinden daha çok müşteriler ile zaman geçirmektedirler. Müşterilerle olan ilişkiler, çok önemli bir hale gelmiştir.

Müşterilerin saldırgan tutumları neticesinde, hizmet sağlayan görevlilerde yüksek düzeylerde stres deneyimleri olduğu bulunmuştur. Müşterilerin saldırgan davranış şekli, hizmet sağlayanlar arasında tükenmişliğin oluşumuna yol açabilecek, sosyal bir stres oluşumu nedenidir (Zur and Yagil, 2005;82-83).

2.7.2.8. Örgüt plan ve prosedürleri

Aşırı iş yüküne ek olarak, hiç kimsenin okumayacağı raporlar düzenlemek gibi rutin işler de çalışanların tükenmesine, doğrudan katkıda bulunmaktadır. Her örgütte, kendisine özel bazı kural ve prosedürler bulunmaktadır. Bu kurallar, müşteri ve çalışanlar arasında var olan duygusal stresin derecesine katkıda bulunur. Örgütün plan ve prosedürlerinden kaynaklanan tükenmişlik nedenleri şunlardır (Örmen, 1993; 14):

- Doldurulması gereken formlar,
- Ödenek yetersizliği,
- Zaman sınırlamaları,
- Yetki noksanlığı,
- Yapılması gereken bürokratik işlemler ve kırtasiyecilik,
- Kötü organizasyon ve yönetim,
- Uzun raporlar yazma zorunluluğu,
- Şirket amaçlarının belirsizliği,
- Rol belirsizliği,
- Yönetim ve çalışanlar arasındaki haberleşme kopukluğu,
- Terfi olanaklarının yetersizliği.

2.7.2.9. Karar serbestliği (Otonomi-özerklik)

Özellikle, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sınır birimlerindeki iş görenlerin, hizmet buluşmaları sırasında, tüketicileri tatmin

edebilecek hizmeti sunabilmeleri için, kendilerini diğer iş görenlerden ayıran bir takım yetkilere sahip olmaları gerekmektedir. Sınır birim iş görenlerinin güçlendirilmeleri, karar mekanizmasında daha fazla serbestliği, esnekliği ve yaratıcılığı beraberinde getirerek, tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında etkili bir role sahip olmalarını sağlayacak, iş tatmini arttıracak ve kurumsal imajın zenginleşmesine katkıda bulunacaktır (Avcı ve Karatepe, 2000;546). Fazla çalışma ve alınan kararların merkezi bir şekilde kontrol edildiği yöntemler, işyerlerini kutuplaşmış bir şekilde yapılandırmıştır. Çalışanlar ve yönetim, çoğu zaman ortak bir amaç doğrultusunda çalışmaktan öte birbirlerine karşı çalışıyorlar gibi gözükmektedir (Angerer, 2003;103). Çalışanlar, bazı durumlarda basit kararları alabilecek ve saygı kazanacak yetkiden yoksun kalmaktadırlar. İnsanların iş hayatlarında kontrolü ellerinde tutmadıkları durumlarda, tükenmişliğin yüksek olduğu görülmüştür. Üst düzey yöneticiler tarafından, işin nasıl, ne zaman, ne şekilde yapılacağı, konusunda sıkı sıkıya uyarılan çalışanlar için başka bir çıkış yolu kalmamaktadır. Bu durum, çalışanların duygusal stres yükünü arttırıp, başarısızlık ve beceriksizlik hissi uyandıracaktır (Örmen, 1993; 18).

2.7.2.10. Yetersiz eğitim

Yapılan araştırmaların sonuçları, insanlara yardım amaçlı mesleklerde çalışanların, diğer insanlarla yakın olarak çalışmaya hazırlanmaları ve özel eğitim almış olmaları gerektiğini, açıkça göstermektedir. Kişiler, teknik hizmet becerilerinde iyi eğitilmiş olabilirler. Ancak çoğu kişi, yoğun, tekrarlanan duygusal etkileşimlerle uğraşmada iyi hazırlanmış değildir. Bu durum, onları tükenmişliğe daha açık hale getirmektedir (Baysal,1995;40). Kişinin aldığı eğitim, iş hayatında karşısına çıkan sorunları çözmede etkili olmaktadır. Kişinin iş hayatında kendini yetersiz bulması, onun düşük kişisel başarı hissi yaşamasına yol açmaktadır (Örmen, 1993;17). İş hayatında, yetersizlikten kaynaklanan sorunları görmezden gelerek, başa çıkmaya çalışan kişiler daha çok tükenmişlik yaşamaktadırlar (Sılığ, 2003;27).

2.7.2.11. Düşük ücret

Her iş gören, çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belirli katkılarda bulunur ve bunun karşılığında adil bir ücret ister (Aldemir, Ataol, Budak; 2001;323). Düşük ücret, önemli bir tükenmişlik nedenidir. Günümüzde olduğu gibi ücret, işe duyulan saygının belirleyicisi olarak kabul edilirken, bu

durum daha da belirgin olmaktadır. Alınan düşük ücret, aynı zamanda bir adaletsizlik duygusunu da beraberinde getirmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak, bireylerin zihninde “Neden bu kadar az bir karşılığa bu kadar emek harcıyorum ki?” düşüncesi egemen olur (Surgevil, 2005;65). Çalışanların daha başarılı olmalarını isteyen yöneticiler, öncelikle onların ne tür gereksinimleri olduğunu görebilmeli ve sonra da bu gereksinimlere uygun ödül olanaklarını sağlayabilmelidir (Solmuş, 2004;170).

2.7.3. Kişisel Tükenmişlik Faktörleri

Tükenmişlik araştırmacılarının çoğunun, bireyin iş yerindeki organizasyon ile ilgili etkenlere odaklanmasına rağmen, kişisel özelliklerin de üzerinde düşünülmesi gerekir (Maslach, 2001;1417). İnsanlarla ilişkilerin yoğun olduğu sektörlerde, kişisel özellikler önemlidir. Bu sektörde çalışan kişilerin; güçlü, anlayışlı, sabırlı, sakin, objektif ve yardıma hazır olması gerekmektedir. Tükenmişliğe neden olabilecek etkenler, sadece örgütsel kaynaklı değildir. Kişinin sosyal yaşamı ve kişilik yapısı da önemli birer etkidir. Bu etkenler, aynı zamanda kişinin tükenmişliğe yol açan, örgütsel kaynaklı nedenlerden olumlu veya olumsuz etkilenme düzeyini de etkilemektedir (Örmen, 1993;19). Bireyin, işi üzerinde kontrolünün yetersizliği, engellenmişlik hissi, yaşamın anlamının kaybedilmesi duygusu, tükenmişliğe neden olan bireysel etmenler olarak görülmektedir. Bu unsurlar, yüksek oranda bireyin kişilik yapısı ve bireyin işe karşı ilk tutumu ile ilgili olarak belli olmaktadır (Iacovides, 2002;210).

Girgin (1995;18), tükenmişliği etkileyen kişisel etmenleri; medeni durum, çocuk sayısı, yaş, çalışma yılı, motivasyon düzeyi, bireyin benlik gücü ve duygusal dengeliliği, aile ortamındaki sorunlar, işe aşırı düşkün olma, kişisel beklenti düzeyi, beklentiler ve gereksinimler olarak belirtmiştir. Bir kimsenin tükenmişliğe yakalandığı bir işte, başka bir kimse oldukça başarılı bir performans gösterebilir. Buradan da anlaşılacağı gibi kişilik ve diğer kişisel nitelikler tükenmişlikte önemli rol oynamaktadır (Örmen, 1993;19). Tükenmişlikte etkili olan kişisel etkenler; Demografik Faktörler, Beklenti Düzeyi ve Kişisel Özellikler başlıkları altında incelenecektir.

2.7.3.1. Demografik faktörler

Bazı demografik değişkenlerin, tükenmişlik üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Genç çalışanların, yaşlı çalışanlara göre; bekar çalışanların, evli çalışanlara göre; çocuksuz bireylerin, çocuklu olanlara göre, üniversite mezunu olanların, üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanların, bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre; feminin (kadınsı) tarafı ağır basan kişilerin maskülin (erkeksi) tarafı ağır basan veya her iki duygusal açıdan kendini dengelemiş kişilere göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı belirlenmiştir (Surgevil, 2005;51). Lee ve Ashforth (1990), tarafından yapılan araştırmalara bakıldığında, genç ve tecrübesiz çalışanlarda, yaşlı ve tecrübeli çalışanlara oranla daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu da genç çalışanların, beklenti düzeylerinin yüksek olmasından dolayı hayal kırıklığı yaşaması ile açıklanmaktadır (Sılığ, 2003; 23). Tükenmişlikte yasın etkisi, sadece çalışılan sürenin uzunluğundan kaynaklanmamaktadır. İnsanlar, ilerleyen yaşlarında daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe daha dirençli bir hale gelmektedir (Örmen, 1993;19). Cherniss'in tükenmişliğin uzun vadeli sonuçları üzerinde yaptığı, on iki yıl süren araştırmanın sonuçlarına göre; kariyer başlangıcında, erken yaşlarda görülen tükenmişlik, önemli uzun süreli olumsuz sonuçlara neden olmamaktadır. Bununla birlikte ilerleyen yaşlarda görülen tükenmişliğin, çok ciddi olumsuz etkileri olabileceği belirlenmiştir. Maslach'ın araştırmaları da, Cherniss'in bulduğu sonuçları desteklemiştir. Genç yaşta iş hayatına atılan işçiler, tükenmişlikle mücadelede yetersiz kalırlarsa, işlerinden kolaylıkla ayrılabilirler. Fakat ileri yaşlardaki çalışanlar, geçmiş hayatlarında tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmışlardır (Örmen, 1993;19).

2.7.3.2. Beklenti düzeyi

İnsanlarla yoğun ilişki gerektiren mesleklerde çalışanlar, genellikle idealist özellikteki bireylerdir. Tüm enerjilerini, işlerine harcamaya yatkındırlar. Ancak genellikle çalışanlar için sonuç; duygusal yorgunluk ve hayal kırıklığıdır. Gerçekçi olmayan beklentiler, tükenmişliğe neden olurken, gerçekçi beklentilerde sonuç olumlu olabilir. Ne türdeki beklentilerin gerçekçi olduğu yönünde tartışmalar hala devam etmektedir (Baysal, 1995;34). Tükenmişliğin kuramsal tartışmaları, (Cherniss, 1980; Kramer, 1974; Stevens, O'Neill, 1993) insanlara doğrudan hizmeti gerektiren meslekler arasında, meslekte gerçek dışı beklentilerin

yaygınlığını belirtmektedir ve gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğun, çalışanların yaşadıkları stresin önemli bir etkeni olduğu fikrini sunmaktadır (Baysal, 1995;35). İşi konusunda hassas, işine aşık olan kişiler, tükenmişlik sendromuna daha çok yakalanma potansiyeline sahiptirler. Bu ilk başta bir çelişki gibi gözükebilir. Hırslı ve çok çalışmanın yükselme ile eşit anlama geldiğini düşünen çalışanlar, bir süre sonra işten başka bir şey düşünmez hale gelirler. Bu yoğun efor, çalışanlarda duygusal tükenmeye, aşırı hırsları ise insanlara karşı duyarsızlaşmaya neden olacaktır (Örmen, 1993;22). Tükenme belirtisi, genellikle çok başarılı olmak için yoğun ve dolu programla çalışan, işinde her zaman kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve mesleğinde sınır tanımayan kişilerde görülür (Girgin 1995;18). Birey işe girdiğinde, idealist bazı beklentileri olmaktadır. Örgütün nasıl çalışması gerektiği ve ne kadar başarılı olacakları ile ilgili beklentiler, bireyin “gerçeklik şoku” yaşamasına neden olmaktadır. Çalışanların beklentileri; başarı beklentileri ve örgütsel beklentiler olmak üzere iki çeşittir. Başarı beklentileri, kişinin verdiği hizmette ne kadar başarılı olacağı ile olan beklentileridir. Kişinin çalıştığı örgütün yapısı hakkındaki beklentileri ise örgütsel beklentilerdir. Yüksek başarı beklentisi, kişinin aşırı duygusal enerji harcamasına ve dolayısı ile kişinin kendisini bitkin hissetmesine neden olabilmektedir (Sılığ, 2003; 23).

2.7.3.3. Kişisel özellikler

Kendini ifade eden, kişisel duygularını paylaşan çalışanların, tükenmişlik düzeyi düşük olmaktadır. Örgüt içinde çalışanların, kendi aralarında paylaşımda bulunabilecekleri bir ortam yaratıldığında, bu sadece kişilerin konuşarak rahatlamalarını değil, aynı zamanda müşterilerle ilişkilerini anlamalarını ve değişik bakış açıları geliştirmelerini sağlamaktadır. (Baysal, 1995;36). Bütün bireylerin, tükenmişlik yaşama olasılığı bulunmaktadır; fakat belirli özellikteki bireylerin, tükenmişlik riskini diğerlerine göre daha fazla taşıdıkları söylenebilir. A tipi kişilik yapısında olma, dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilikten, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden yoksun olma, gibi özellikleri taşıyan bireyler, tükenmişliğe daha yatkın sayılabilmektedir (Surgevil, 2005;45).

1960’lı yıllarda, Meyer Fredman ve Ray Rosenman tarafından “kalp rahatsızlıkları ile yaşam biçimi arasındaki ilişkinin araştırıldığı” bir çalışma sonucu insanların farklı kişilik özellikleri gösterdiği görülmüş ve bu özellikler araştırmacılar tarafından yapılan analizleri kolaylaştırmak amacı ile “A tipi” ve “B

tipi” şeklinde gruplara ayrılmıştır. Bu çalışmaya göre; kaygı düzeyi yüksek ve üzerinde sürekli zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek, kendisiyle ya da başkaları ile sürekli yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyüten, sürekli eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünmeye çabalayan, her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen beklentiler ve amaç taşıyan, ilkelere kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olamayan veya yarattıklarından mutluluk duymayan, aşırı çaba ve çalışma eğilimi gösteren bireylerin daha çok strese yatkın oldukları görülmüştür ve bu sözü edilen özellikler “A tipi Kişilik özellikleri” şeklinde isimlendirilmiştir (Surgevil, 2005;46 içinde Altuntas, 2003;60). A tipi kişilik, Freudenberger (1974), tarafından potansiyel bir “tükenmişlik tipi olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde; Nagy ve Daviş (1985) de tükenmişlik faktörlerinin A tipi kişilik ve işkolizm eğilimleri ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. Bu kişilik tipi, sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahiptir. Sosyal etkileşimler en az düzeye indiğinden, kişilerin elde ettikleri sosyal destek de azalmaktadır. Bu destekten yoksun kalmak, iş stresi ile başa çıkmada başarılı olma olasılığını da azaltmakta ve sonunda tükenmişlik yaşanmaktadır (Sılığ, 2003; 23-24). Empati, “bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak olaylara onun bakış açısı ile bakması, o kişinin düşüncelerini ve duygularını doğru olarak anlaması ve hissetmesi, bu durumu ona iletmesi süreci” şeklinde ifade edilmektedir. Empati, sadece kendisi ile empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati becerileri ve eğilimleri yüksek olan bireylerin, çevreleri tarafından sevilme olasılıkları daha fazladır. Aynı zamanda, empati ile kişiler arası iletişim de kolaylaşmaktadır (Surgevil, 2005;48 içinde Dökmen, 2003;135-147-149). Bazı araştırmalarda, empatik benlik kavramının, tükenmişlikte önemli bir gösterge olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baysal, 1995;37). Garden (1987), duyarsızlaşmanın “duygusal” tip özellikleri gösteren kişilerde ortaya çıktığını öne sürmektedir. Maxine Gann ve Steeve Heckman, pasif, gergin, güçsüz kişiliğe sahip çalışanların, daha çok tükenmişlik yaşama riskine sahip olduğunu ifade etmektedirler (Örmen, 1993). Kontrol odağı inancı, insanların kendi yaşamlarını belirleyebilmeleri; yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olayların kontrolünün kendilerinde ya da başka insanlarda olduğuna inanmaları, açısından ikiye ayrılır. İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise yaşamlarının şans ve kader gibi faktörlerden ya da diğer insanlar tarafından belirlendiğine inanırlar (Solmuş, 2004;78). Örgütsel davranışı etkileyen, temel kişilik özelliklerinden birisi kontrol kaynağıdır. Bazı

kişiler, kendi kaderlerini kendilerinin tayin edebileceğine inanırlar. Bunlar iç denetim sahibi kişilerdir. Bazılarına göre kaderleri alınlarına yazılmıştır. Dıştan denetime inanan bu kişilerce, olaylar talih ve şans eseridir. Yapılan araştırmalar, iç denetim sahibi kişilerin daha az stresli oldukları görülmüştür (Can, 2002;315). Yukarıda da belirtildiği gibi iç denetim sahibi kişiler, tükenmişliğe daha uzak kişilik özelliğindedirler. Kendine yeterlik (Self Efficacy), kendine güvenmeyi ve gereksinimleri karşılama açısından, diğer insanlara daha az oranda bağımlı olmayı ifade eder. Kendi kendine yetebilen bireyler, yetenekleri ve iş performansları konusunda kendilerine güven duyarlar ve kendilerinden emindirler. Yaşadıkları gerilim ya da uyarılmayı, başa çıkabilecek bir deneyim olarak görüp, sorunun üstesinden gelinebilecek kapasiteye sahip olduklarına inanırlar (Solmuş, 2004;79). Kendine yeterlikten yoksun olan kişilerde tükenmişlik görülme olasılığı daha fazladır.

3. OTEL İŞLETMELERİNİN YIYECEK İÇECEK BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK SENDROMU: KUŞADASI ÖRNEĞİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin etkisini ölçmek amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacı, açıklandıktan sonra araştırmanın ön kabullerine, sınırlılıklarına, yöntemine ve ardından araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemektir. Otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü personelinin tükenmişlik düzeyini, demografik değişkenlerin ne şekilde etkilediğini ortaya koymak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sorunları belirleyerek, çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır. Tükenmişlik otel işletmelerinde çalışanları ve otelin başarısını tehdit eden bir olgudur. Bu bağlamda Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik sendromları hakkında bilgi sahibi olmak önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu araştırma ile ilgili olarak, ele alınan örneklem grubunun uygulanan anket formuna doğru ve yansız olarak bilgi verdikleri varsayılmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada incelenecek olan, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeyi; Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Canan Ergin tarafından yapılmış olan, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır. Bu araştırma, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanları ile sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma; Nicel yöntemle yapılmış, zaman aralığı kesitsel bir çalışmadır. Örneklemin duygusal tükenmişlikle ilgili tutum, görüş, davranış ve özelliklerinin araştırılmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi, SPSS 15.0 pc. Paket Programı (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) kullanılarak yapılmıştır.

3.3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanları oluşturmaktadır. Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının araştırılmasının nedeni ise; müşteri ile yüz yüze bir ilişki gerektiren çalışma şekli, uzun çalışma saatleri ve yiyecek içecek bölümü çalışma koşullarının tükenmişlikle ilişkili olabileceğinin düşünülmesidir. Evrene ulaşabilmek için, Kuşadası-Merkez'de bulunan, Turizm Danışma Bürosu'ndan, Kuşadası Bölgesi'ndeki Turizm ve Kültür Bakanlığı'ndan İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin listesi temin edilmiştir. Alınan listeye göre, 10 Haziran 2013 tarihi itibarıyla de bu bölgede çalışan beş yıldızlı otel sayısı 13'tür. 22 Temmuz 2013 tarihi itibarıyla; söz konusu otellerin yöneticilerinden alınan bilgilere göre yiyecek içecek bölümü çalışanlarının toplam sayısı 420'dir. Araştırmanın evreni 420 kişiden oluşmaktadır. İki tane otel iş yoğunluğu nedeni ile belirtilen zamanlar içinde anketlere yanıt vermemiştir ve dolayısı ile araştırmaya katılmamıştır. Araştırmaya Kuşadası'nda bulunan 11 beş yıldızlı otel katılmıştır. Araştırmaya katılan onbir otelin yiyecek içecek bölümlerinde çalışan görevlilerin toplam sayısı **380**'dir. Örneklem grubunu 380 yiyecek ve içecek personeli oluşturmaktadır. Toplamda 380 kişiye ulaştırılan anketlerden, geri dönen anket sayısı 373'tür. Anket uygulamasının devam ettiği 22 Temmuz-5 Ağustos 2013 tarihleri arasında 7 kişi çeşitli nedenlerle izinde olduğu için, örneklem sayısı 373'e düşmüştür. Genel olarak anketlerin geri dönüş oranı % 98,2 'dir (380 kişiden 373 kişi). Geri dönen anketlerin tamamı (373 anket) araştırmanın analizine dahil edilmiştir.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı 'Anket Tekniği' dir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda veri toplama aracı olarak anket

yönteminden faydalanılmaktadır. Bu araştırmada da anket yöntemi kullanılarak, geniş bir örneklem grubundan veri toplama ve değerlendirme olanağı elde edilmiştir.

Anket yöntemi diğer yöntemlere göre;

- Daha ucuz ve uygulaması daha kolay olduğu için,
- Bilgi toplama daha kısa sürede gerçekleştiği için,
- Çok sayıda birime ulaşılabildiği için,
- Elde edilen veriler matematiksel olarak değerlendirilebildiği için kullanılmıştır.

Anket Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formundan oluşmuştur (Ek 1 ve 2).

3.3.2.1. Tükenmişliğin ölçülmesi, Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, 5 dereceli likert tipi yanıtlanır. Ölçekte yer alan ifadeler, şiddet derecelerine göre 0. hiçbir zaman, 1. Çok nadir, 2. bazen, 3. çoğu zaman, 4. her zaman seçeneklerinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirir. Tükenmişlik ölçeği, duygusal tükenme ve kişisel başarı ve duyarsızlaşma olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır. Duygusal tükenme alt ölçeği 9, duyarsızlaşma alt ölçeği 5, kişisel başarı alt ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik tek bir puan ile değil, her bir ölçekten alınan üç ayrı puan ile değerlendirilir. Sonuç olarak her bireyin değerlendirilmesi için 3 ayrı puan elde edilir. Tükenmişlik, var olan veya var olmayan bir olgu seklinde değerlendirilmemekte, düşük, orta ve yüksek düzeyde tükenmişlikten söz edilebilmektedir. Buna göre; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puan ile kişisel başarı boyutundan alınan düşük puan, yüksek tükenmişlik düzeyini ifade eder. Bu durumun tam tersinde ise, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan düşük puan ile kişisel başarı boyutundan alınan yüksek puan, düşük tükenmişlik düzeyini ifade eder. Tükenmişliğin orta düzeyi ise, her üç ölçekteki orta düzeyi belirtmektedir (Ek 3).

3.3.2.2. Kişisel bilgi formu

Araştırma örnekleminin tükenmişlik düzeylerinin, bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceğinden hareketle, kişisel bilgi formu

oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda; cinsiyet, medeni durum, yas, eğitim durumu, turizm eğitimi alınıp alınmaması, işletmedeki çalışma şekli, çalışılan pozisyon, bulunulan pozisyondaki deneyim yılı, haftada kaç gün çalışıldığı, günde kaç saat çalışıldığı, aylık kazanç miktarı, turizm sektöründeki çalışma süresi, yiyecek içecek bölümünde çalışma süresi, iş değiştirme isteği, çocuk sahibi olup olmama ve ek bir gelir kaynağının olup olmaması soruları bulunmaktadır (Ek 2).

3.3.3. Verilerin Toplanması ve İzlenen Yol

Bu çalışmada kullanılan anketler, Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tümüne iletilmiştir. Bu bölgede bulunan otellerin hepsine, 22 Temmuz 2013 günü yiyecek içecek bölümü çalışanlarının sayısına göre, anket formları kapalı bir zarf içinde, yiyecek içecek bölümü yöneticilerine verilmiştir. Yiyecek içecek bölümü yöneticilerine, araştırma ile ilgili açıklama yapılmıştır. Anket formlarının, tüm vardiyalarda çalışan yiyecek içecek bölümü çalışanlarınca doldurulması istenmiştir. Anket formunun dağıtılmasından üç gün sonra, anketlerin doldurulması için hatırlatma telefonu edilmiştir. Anket formu dağıtıldıktan sonra ise anket formlarının doldurulduğunun telefon onayı alınması ile formlar toplanılmıştır.

3.3.4. Verilerin Analizi

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizinde, SPSS 15.0 pc. Paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde; tek örneklem için t testi (one sample test), bağlantısız örneklem için t testi (bağımsız grup testi / independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova) ve scheffe çoklu karşılaştırma testi gibi analizler kullanılmıştır (Yapılan analizlere ilişkin tablolar, Ek 4'te verilmiştir).

3.4. Veriler ve Bulgular

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

3.4.1. Araştırma Örneğine İlişkin Veriler

Araştırma örneğinin, demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Çizelge 3.1.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.1.'de görüldüğü üzere; örneğin % 22,5'i kadın, % 77,5'i erkektir. Araştırma örneğinin % 24,9'u evli, % 70,2'si bekar, % 4,3'ü boşanmış ve % 0,5'i duldur. Araştırma örneğinin % 11,8'i 18 yaş ve altı, % 42,4'ü 19-25 yaş arası, % 29,8'i 26-35 yaş arası, % 12,3'ü 36-45 yaş arası, % 2,9'u 46-55 yaş arası ve % 0,8'i 55 yaş ve üzeri grubunda yer almaktadır. Örneğin % 72,7'si çocuk sahibi olmadığını belirtmiş, % 27,3'ü çocuk sahibi olduğunu belirtmiştir. Örneğin % 13,1'i 1 yıldan az, , % 32,7'si 1-4 yıl, % 22,8'i 5-8 yıl, % 14,7'si 9-12 yıl, % 5,9'u 13-15 yıl, % 10,7'si 15 yıldan fazla bir süredir turizm sektöründe çalışmaktadır.

Çizelge 3.1. Örneklemin demografik özelliklere göre dağılımı

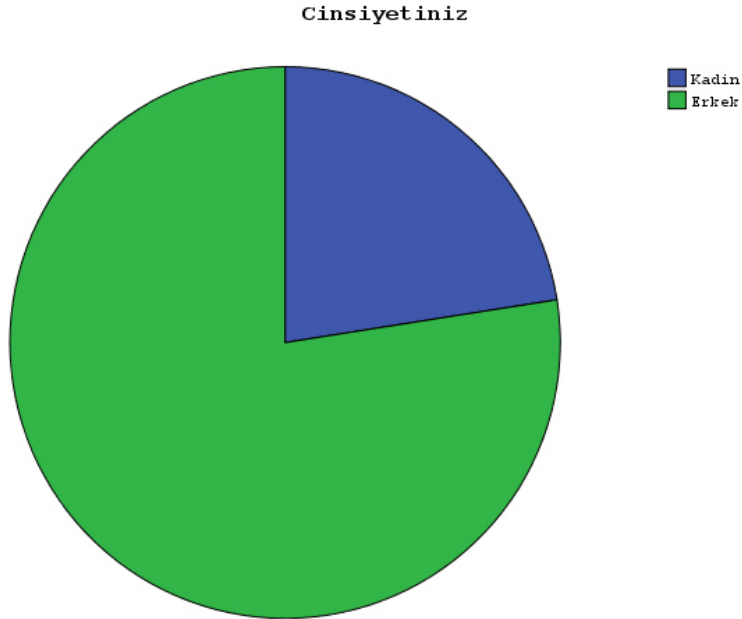
Cinsiyet		n	%
	Kadın	84	22,5
	Erkek	289	77,5
	Toplam	373	100,0
Medeni Durum		n	%
	Evli	93	24,9
	Bekar	262	70,2
	Boşanmış	16	4,3
	Dul	2	0,5
	Toplam	373	100,0
Yaş		n	%
	18 yaş ve altı	44	11,8
	19-25 yaş	158	42,4
	26-35 yaş	111	29,8
	36-45 yaş	46	12,3
	46-55 yaş	11	2,9
	55 yaş ve üzeri	3	0,8
	Toplam	373	100,0
Çocuk Sahibi Olma Durumu		n	%
	Yok	271	72,7
	Var	102	27,3
	Toplam	373	100,0
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi		n	%
	1 yıldan az	49	13,1
	1-4 yıl	122	32,7
	5-8 yıl	85	22,8
	9-12 yıl	55	14,7
	13-15 yıl	22	5,9
	15 yıldan fazla	40	10,7
	Toplam	373	100,0

Çizelge 3.2. Örneklemin eğitim durumları ve yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyona göre dağılımı

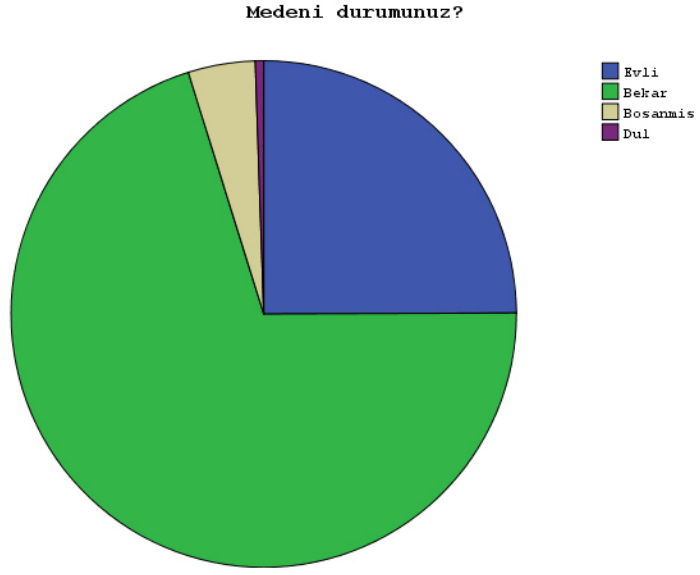
Eğitim Durumu		n	%
	İlköğretim	83	22,3
	Lise	208	55,8
	Önlisans	47	12,6
	Lisans	33	8,8
	Yüksek Lisans/Doktora	2	0,5
	Toplam	373	100,0
Çalışılan Pozisyon		n	%
	Yiyecek İçecek Müdürü	4	1,1
	Bar Müdürü	1	0,3
	Bar Şefi	11	2,9
	Barmen	39	10,5
	Barboy	15	4,0
	Stayjer	29	7,8
	Şef Aşçı	17	4,6
	Su Şefi	6	1,6
	Aşçı	49	13,1
	Yiyecek İçecek Müd. Yrd.	4	1,1
	Restoran Müdürü	3	0,8
	Şef Garson	12	3,2
	Kaptan	18	4,8
	Garson	88	23,6
	Komi	41	11,0
	Bulaşikhane Şefi	4	1,1
	Bulaşikhane Personeli	18	4,8
	Satın Alma Memurları	3	0,8
	Tesellüm Memurları	2	0,5
	Depo Memurları	2	0,5
	Diğer	7	1,9
	Toplam	373	100,0

Çizelge 3.2.'de araştırma örnekleminin, eğitim durumları ve yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyona göre dağılımları gösterilmiştir. Analize dahil olan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının % 22,3'ü ilköğretim, % 55,8'i lise, % 12,6'sı önlisans, % 8,8'i lisans ve % 0,5'i yüksek lisans/doktora mezunudur. Analize dahil olan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının % 1,1'i Yiyecek İçecek Müdürü, % 0,3'ü Bar Müdürü, % 2,9'u Bar Şefi, % 10,5'i Barmen, % 4,0'ü Barboy, % 7,8'i Stayjer, % 4,6'sı Şef Aşçı, % 1,6'sı Su Şefi, % 13,1'i Aşçı, % 1,1'i Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı, % 0,8'i Restoran Müdürü, % 3,2'si Şef Garson, % 4,8'i Kaptan, % 23,6'sı Garson, % 11,0'i Komi, % 1,1'i Bulaşikhane Şefi, % 4,8'i Bulaşikhane Personeli, % 0,8'i Satın Alma Memurları, % 0,5'i Tesellüm Memurları, % 0,5'i Depo Memurları ve % 1,9'u Diğer pozisyonlarında çalışmaktadırlar

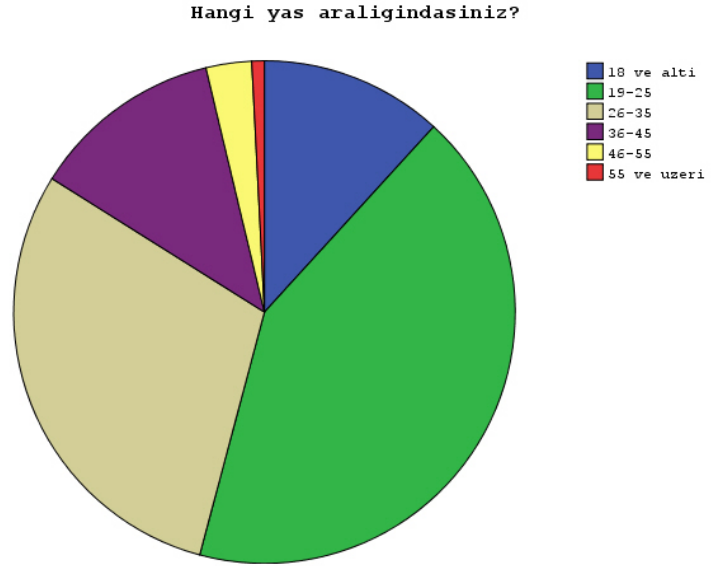
Örnekleme oluşturan katılımcıların, Çizelge 3.1.'de özet halinde sunulan, anket formunun “kişisel bilgiler” bölümünde yer alan sorulara verdikleri yanıtların dağılımlarına ilişkin şekiller ile Çizelge 3.2.'de örneklemin yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyonlara ait şekil aşağıda yer verilmektedir (Şekil 3.1.-3.7. arası):



Şekil 3.1. Örneklemin cinsiyete göre dağılımı

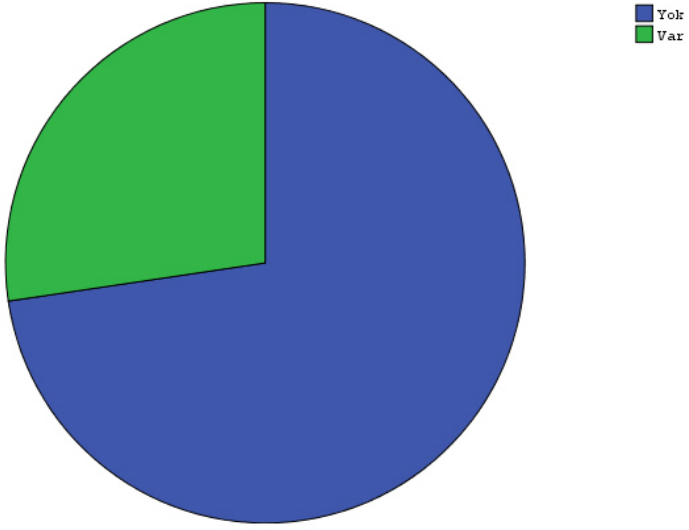


Şekil 3.2. Örneklemin medeni duruma göre dağılımı



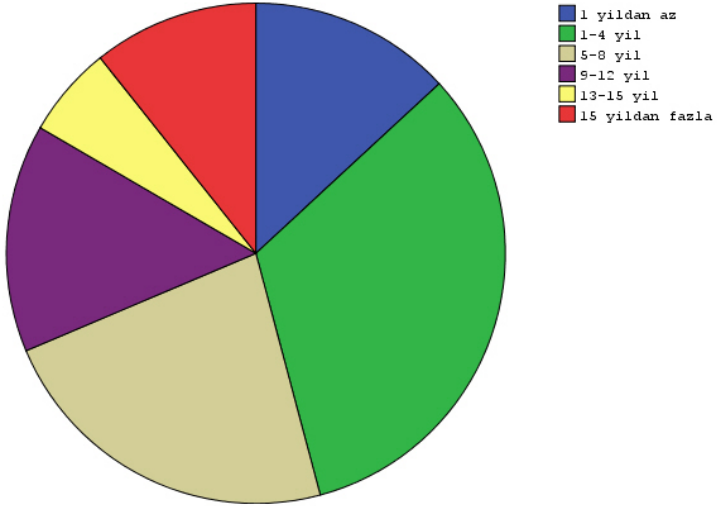
Şekil 3.3. Örneklemin yaş aralığına göre dağılımı

Bakmakla yukumlu oldugunuz cocuk var mi?



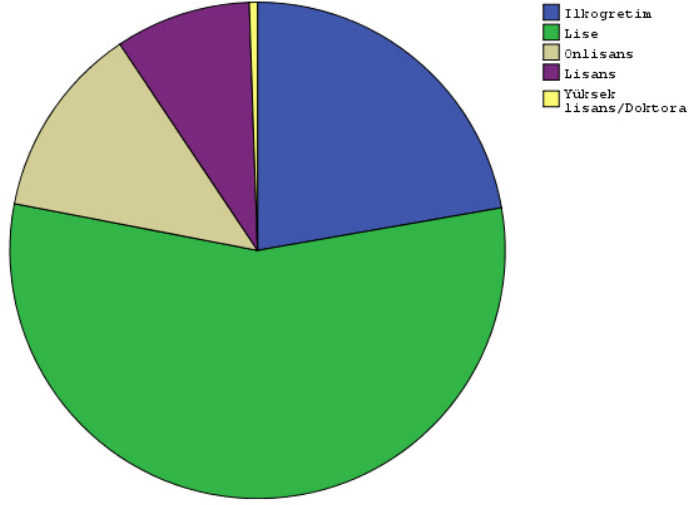
Şekil 3.4. Örneklemin çocuk sahibi olup olmamaya göre dağılımı

Turizm sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız?



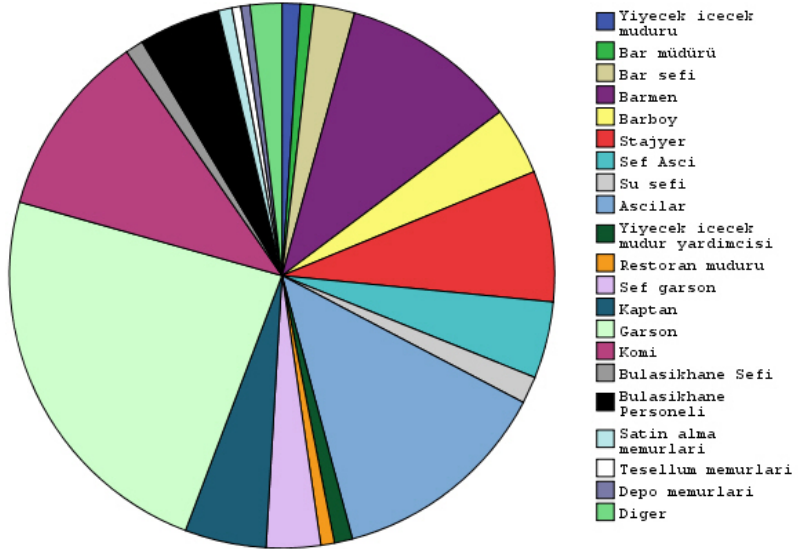
Şekil 3.5. Örneklemin turizm sektöründe çalışma süresine göre dağılımı

En son bitirdiginiz okul



Şekil 3.6. Örneklemin eğitim durumlarına göre dağılımı

Su anda hangi pozisyonda çalışmaktasınız?



Şekil 3.7. Örneklemin yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyona göre dağılımı

3.4.2. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada 22 sorudan oluşan ve tükenmişliği analiz etmek için kullanılan Maslach tükenmişlik ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlardan her 3 boyut için de güvenilirliği sağlayan değere ulaşıldığı görülmüştür ve Çizelge 3.3.'te gösterilmiştir. Alfa değeri 0 ile 1 arasındadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Altunışık vd., 2007: 116). Bu durumda araştırma güvenilirliğinin tükenmişliğin bütün boyutlarında yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu söylenebilir.

Çizelge 3.3. Araştırmada kullanılan 22 sorudan oluşan Maslach tükenmişlik ölçeği için güvenilirlik analizi

Örneklem Sayısı	Ölçek Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
373	22	,769

3.4.3. Tükenmişlik Ölçeğinin Puanlarının Değerlendirilmesi

Tükenmişlik ölçeğinin üç alt ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Çizelge 3.4.'de sunulmuştur. Örneklem tükenmişlik ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örneklemin duygusal tükenme düzeyinin orta, duyarsızlaşma düzeyinin yüksek, kişisel başarı düzeyinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma örnekleminin yükselme eğiliminde olan orta derecede tükenmişlik düzeyi gösterdiğini ifade etmektedir. Bu değerlendirme Maslach Tükenmişlik Envanteri Puanlama anahtarına göre yapılmıştır. Puanlama anahtarı Ek 3'de verilmiştir.

Çizelge 3.4. Örneklem Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin Puanları

ALT ÖLÇEKLER	N	\bar{X}	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	373	2,85	,67
Duyarsızlaşma	373	2,75	,68
Kişisel Başarı	373	3,10	,56

3.4.4. Tükenmişliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Bu bölümde yiyecek içecek bölümü çalışanlarının, cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, turizm ile ilgili eğitim alma durumu, işletmedeki çalışma şekli, işletmedeki çalıştığı pozisyon, işletmedeki çalışılan pozisyondaki çalışma süresi, haftada çalışılan gün sayısı, günlük çalışma süresi, aylık kazanç miktarı, turizm sektöründe çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, yiyecek içecek bölümünde çalışma süresi, iş değiştirmeyi isteyip istememeleri, çocuk sahibi olup olmamaları, ek bir gelire sahip olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında, istatistiksel açıdan önemli bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu çalışmada yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ile yukarıda sayılan etkenler arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark olup olmadığı test edilmiştir.

Hipotezler test edilmeden önce anketlere verilen yanıtlar üzerinde bazı ön testler yapılmıştır. Çoğu zaman, bazı katılımcılar, anket sorularını yanıtlarlarken genel ortalamanın çok fazla dışına çıkabilmekte ve ortalama dağılımını uç noktalara taşıyabilmektedirler. SPSS istatistiksel paket programında bu katılımcıların ortalamayı saptıran yanıtları “extreme values (uç değerler)” olarak nitelendirilmektedir ve bunlar verilerin toplam dağılımında bir çarpıklığa yol açmaktadırlar. Outliers olarak isimlendirilen bu katılımcıların analiz sürecinden çıkartılması daha güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Genel ortalama verilerinden çok aşırı uçlara sapmış olduğu belirlenen bir anket formu bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının, yukarıda belirtilen etkenler ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için Independent Samples T Testi ve One way Anova testi yapılmıştır. T testi ve One way Anova hipotez testi en yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir. T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal olarak mı, yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna karar verilir (Bas, 2001; 137-138). Bu amaçla test edilen temel hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

Ho: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının cinsiyetlerinin erkek ya da kadın olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının cinsiyetlerinin erkek ya da kadın olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının medeni durumlarının evli, bekar, boşanmış ya da dul olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının medeni durumlarının evli, bekar, boşanmış ya da dul olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının yaşları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının yaşları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının eēitim durumları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının eēitim durumları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının turizm ile ilgili eēitim alma durumu ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H₁: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının turizm ile ilgili eğitim alma durumu ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H₀: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmedeki çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H₁: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmedeki çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H₀: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmedeki çalıştığı pozisyon ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H₁: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmedeki çalıştığı pozisyon ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H₀: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmedeki çalışılan pozisyonundaki çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H₁: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmedeki çalışılan pozisyonundaki çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H₀: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının haftada çalışılan gün sayısı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H₁: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının haftada çalışılan gün sayısı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının günlük çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının günlük çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç miktarı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç miktarı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının turizm sektöründe çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının turizm sektöründe çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının yiyecek içecek bölümünde çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H₁: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının yiyecek içecek bölümünde çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H₀: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirmeyi isteyip istememeleri ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H₁: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirmeyi isteyip istememeleri ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H₀: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının çocuk sahibi olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H₁: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının çocuk sahibi olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H₀: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının ek bir gelire sahip olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H₁: Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının ek bir gelire sahip olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Bu hipotezlerden, hangilerinin kabul edildiği aşağıda açıklanan demografik değişkenlerle tükenmişliğin ilişkilerinin açıklandığı bölümlerin sonunda belirtilecektir.

3.4.4.1. Cinsiyet ve tükenmişlik

Kadınların ve erkeklerin tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklem için T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre kadınlar ve erkeklerin, tükenmişlik alt boyutlarında bir farklılaşma

görülmemektedir. Buna göre kadınların ve erkeklerin sırasıyla duygusal tükenme puan ortalamalarının ($X_k = 2,83$; $sk = ,77$) erkeklerin ($X_e = 2,85$; $sk = ,64$); duyarsızlaşma puan ortalamasının ($X_k = 2,75$; $sk = ,67$) erkeklerin ($X_e = 2,75$; $sk = ,69$) ve kişisel beceri puan ortalamalarının ($X_k = 2,96$; $sk = ,64$) erkeklerin ($X_e = 3,13$; $sk = ,54$) olduğu görülmektedir. Cinsiyete göre; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Çizelge 3.5.'de görülmektedir.

Çizelge 3.5. Cinsiyete göre tükenmişlik alt ölçeklerinden alınan puan ortalamaları ve standart sapmaları

Tükenmişlik Alt Boyutları	Kadın n=84		Erkek n=289	
	\bar{X}	s	\bar{X}	s
Duygusal Tükenme	2,83	,77	2,85	,64
Duyarsızlaşma	2,75	,67	2,75	,69
Kişisel Başarı	2,96	,64	3,13	,54

Tükenmişlik ölçeğinin alt ölçekleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutlarında istatistiksel anlamda fark bulunmamıştır. Kişisel başarı açısından erkeklerin kendilerini kadınlardan daha fazla başarılı buldukları saptanmıştır. Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının cinsiyetlerinin erkek ya da kadın olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında kişisel başarı alt boyutunda istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p < 0,05$).

3.4.4.2. Medeni durum ve tükenmişlik

Evli, bekar, boşanmış ve dul kategorilerinde tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Varyans analizi sonucunda duygusal tükenmişlik alt ölçeğinde istatistiksel farklar olduğu görülmüştür. Varyans analizi sonucu tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir. Gruplar arasında duygusal tükenmişlik alt boyutunda boşanmış kategorisinde olanların dul kategorisinde bulunanlara göre önemli düzeyde yüksek tükenmişlik gösterdiği

saptanmıştır. Buna göre boşanmış kategorisinde bulunanların duygusal tükenme puan ortalamalarının ($\bar{X}=3,08$; $s=,63$) ve dul kategorisinde bulunanların duygusal tükenme puan ortalamalarının ($\bar{X}=1,94$; $s=,55$) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının medeni durumlarının evli, bekar, boşanmış ya da dul olmasıyla, duygusal tükenmişlik alt boyutunda aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir ($p<0,05$).

3.4.4.3. Yaş ve tükenmişlik

Yaş gruplarının, tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Gruplar arasında herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir. Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının yaşları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p>0,05$).

3.4.4.4. Eğitim durumu ve tükenmişlik

Örnekleme dahil olan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının % 22,3'ü ilköğretim, % 55,8'i lise, % 12,6'sı önlisans, % 8,8'i lisans ve % 0,5'i yüksek lisans/doktora mezunudur (Çizelge 3.6.). Örneklemin büyük çoğunluğunu lise mezunları (% 55,8) oluşturmaktadır.

Çizelge 3.6. Örneklemin eğitim durumuna göre dağılımı

Eğitim Durumu	n	%
İlköğretim	83	22,3
Lise	208	55,8
Önlisans	47	12,6
Lisans	33	8,8
Yüksek Lisans/Doktora	2	0,5
Toplam	373	100,0

Yiyecek içecek b6l6m6 çalışanlarından eğitim durumuna g6re ayrılan grupların, t6kenmişlik 6leğinin alt boyutları olan duygusal t6kenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Y6nl6 Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Varyans analizi sonucunda duygusal t6kenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutlarında istatistiksel farklar olduğu g6r6lm6řt6r. Varyans analizi sonucu tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe oklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir.

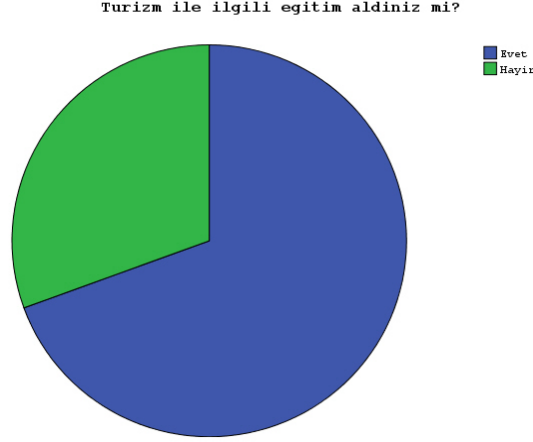
Gruplar arasında duygusal t6kenmişlik alt boyutunda 6nlisans mezunlarının ilköğretim mezunlarına g6re t6kenmişlik seviyelerinin y6ksek olduğu g6r6lmektedir. Buna g6re 6nlisans mezunlarının duygusal t6kenme puan ortalamalarının ($\bar{X}=3,05$; $s=,64$) ve ilköğretim mezunlarının duygusal t6kenme puan ortalamalarının ($\bar{X}=2,65$; $s=,64$) olduğu saptanmıştır. Varyans analizinde duyarsızlaşma alt boyutu açısından gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmesine rağmen, Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında duyarsızlaşma alt boyutu açısından 6rneklemdeki eğitim durumu gruplarından hiçbirinde anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek b6l6m6 çalışanlarının eğitim durumları ile t6kenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında duygusal t6kenmişlik boyutunda istatistiksel açıdan 6nemli bir fark vardır ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir ($p<0,05$).

3.4.4.5. Turizm ile ilgili eğitim alma durumu ve t6kenmişlik

6rneklemi oluşturan yiyecek içecek b6l6m6 çalışanlarının % 69,4'6 turizm ile ilgili eğitim almış, % 30,6'sı turizm ile ilgili eğitim almamıştır (şekil 3.8.).

Turizm ile ilgili eğitim alanların ve turizm ile ilgili eğitim almayanların, t6kenmişliğin alt boyutları olan duygusal t6kenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına, Bağlantısız 6rneklemler için T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara g6re turizm ile ilgili eğitim alanların ve turizm ile ilgili eğitim almayanların t6kenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

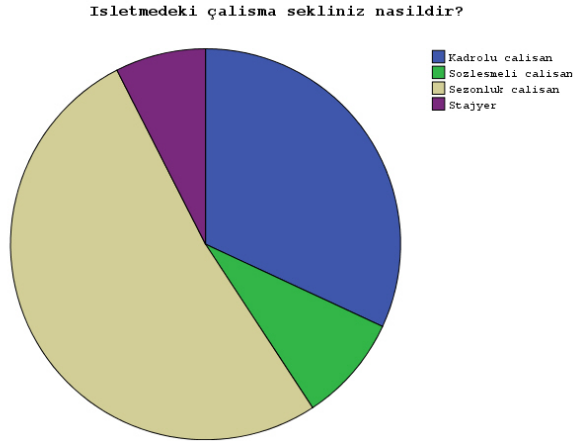


Şekil 3.8. Örneklemin turizmle ilgili eğitim alma durumuna göre dağılımı

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının turizm ile ilgili eğitim alma durumu ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p>0,05$).

3.4.4.6. İşletmedeki çalışma şekli ve tükenmişlik

Örneklemi oluşturan olan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının % 51,7'si sezonluk, % 31,9'u kadrolu, % 8,8'i sözleşmeli ve % 7,5'i stajyer olarak işletmelerde çalışmaktadırlar (Şekil 3.9.).



Şekil 3.9. Örneklemin işletmelerdeki çalışma şekline göre dağılımı.

Yiyecek içecek b6l6m6 çalışanlarının çalışma şekline (Kadrolu alışan, S6zleşmeli alışan, Sezonluk alışan ve Stajyer) g6re ayrılan grupların t6kenmişlik 6leğinin alt boyutları olan duygusal t6kenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Y6nl6 Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Varyans analizi sonucunda duygusal t6kenmişlik alt boyutunda istatistiksel farklar olduğu g6r6lm6řt6r. Varyans analizi sonucu tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe oklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir.

Gruplar arasında duygusal t6kenmişlik alt boyutunda sezonluk çalışanların s6zleşmeli çalışanlara g6re t6kenmişlik seviyelerinin y6ksek olduğu g6r6lmektedir. Buna g6re sezonluk çalışanların duygusal t6kenme puan ortalamalarının ($\bar{X}=2,94$; $s=,65$) ve s6zleşmeli çalışanların duygusal t6kenme puan ortalamalarının ($\bar{X}=2,57$; $s=,60$) olduğu saptanmıştır.

T6kenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında işletmede çalışma şekline g6re bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek b6l6m6 çalışanlarının işletmedeki çalışma şekli ile t6kenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında duygusal t6kenmişlik boyutunda istatistiksel açıdan 6nemli bir fark vardır ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir ($p<0,05$).

3.4.4.7. Çalışılan Pozisyon ve t6kenmişlik

Yiyecek içecek b6l6m6 çalışanlarının işletmedeki çalışma pozisyonlarına g6re ayrılan grupların t6kenmişlik alt boyutları olan duygusal t6kenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Y6nl6 Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Gruplar arasında t6m alt 6leklerde istatistiksel açıdan anlamlı d6zeyde bir farklılaşma g6zlenmemiştir. Varyans analizi sonucu fark tespit edilmemesine rağmen gruplar arasında olduğu Scheffe oklu karşılaştırma testi de yapılmıştır. Scheffe oklu karşılaştırma testi ile de gruplar arasında t6m alt 6leklerde istatistiksel açıdan anlamlı d6zeyde bir farklılaşma g6zlenmemiştir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek b6l6m6 çalışanlarının işletmedeki çalıştığı pozisyon ile t6kenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında

istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur ve Ho hipotezi kabul edilmektedir ($p>0,05$).

3.4.4.8. Yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyondaki çalışma süresi ve tükenmişlik

Örnekleme oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının % 27,9'u 1 yıldan az, % 38,6'sı 1-4 yıl, % 19,6'sı 5-8 yıl, % 8,3'ü 9-12 yıl, %2,1'i 13-15 yıl ve %3,5'i 15 yıldan fazla süre ile pozisyonlarında çalışmaktadırlar (Çizelge 3.7.).

Çizelge 3.7. Örneklemin yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyondaki çalışma süresine göre dağılımı

Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	104	27,9
1-4 yıl	144	38,6
5-8 yıl	73	19,6
9-12 yıl	31	8,3
13-15 yıl	8	2,1
15 yıldan fazla	13	3,5
TOPLAM	373	100,0

Yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyondaki çalışma süresine göre ayrılan grupların tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Varyans analizi sonucunda kişisel başarı alt boyutunda istatistiksel farklar olduğu görülmüştür. Varyans analizi sonucu tespit edilen farkların hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir.

Araştırmada yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyondaki çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı boyutunda farklar bulunmaktadır. Yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyondaki çalışma süresine göre ayrılan gruplardan 13-15 yıl kategorisinde bulunanların kişisel başarı düzeyi ortalamalarının, 1 yıldan az, 1-4 yıl ve 5-8 yıl kategorilerinde bulunanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Kişisel başarı alt boyutunda 13-15 yıl çalışma süresi

kategorisinin puan ortalamasının ($\bar{X}=3,71$; $s=,55$) olduğu ve yine kişisel başarı alt boyutunda puan ortalamalarının 1 yıldan az kategorisinde ($\bar{X}=3,08$; $s=,51$), 1-4 yıl kategorisinde ($\bar{X}=3,03$; $s=,60$) ile 5-8 yıl kategorisinde ($\bar{X}=3,19$; $s=,58$) olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyondaki çalışma süresine göre bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmedeki çalışılan pozisyondaki çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında kişisel başarı boyutunda istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir ($p<0,05$).

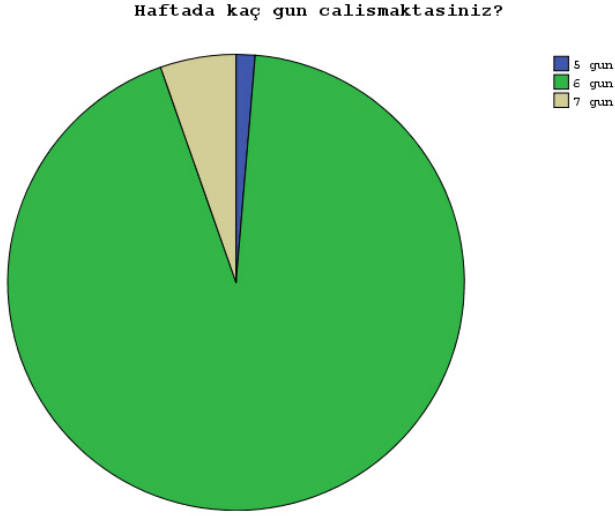
3.4.4.9. Haftada çalışılan gün sayısı ve tükenmişlik

Örnekleme oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının haftada çalışılan gün sayısına göre dağılımı Çizelge 3.8.'de gösterilmektedir. Örneklemin, % 1,3'ü haftada 5 gün, % 93,3'ü haftada 6 gün ve % 5,4'ü haftada 7 gün çalışmaktadır.

Çizelge 3.8. Örneklemin yiyecek içecek bölümünde haftada çalışılan gün sayısına göre dağılımı

Yiyecek İçecek Bölümünde Haftada Çalışılan Gün Sayısı	n	%
3 gün	0	0
4 gün	0	0
5 gün	5	1,3
6 gün	348	93,3
7 gün	20	5,4
TOPLAM	373	100,0

Örnekleme oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun haftada 6 gün çalıştığı tespit edilmiştir (Şekil 3.10.).



Şekil 3.10. Örneklemin yiyecek içecek bölümünde haftada çalışılan gün sayısına göre dağılımı.

Yiyecek içecek bölümündeki haftada çalışılan gün sayısına göre ayrılan grupların, tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Varyans analizi sonucunda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında istatistiksel farklar olduğu görülmüştür. Varyans analizi sonucu tespit edilen farkların hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir.

Araştırmada yiyecek içecek bölümünde haftada çalışılan gün sayısına ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında farklar bulunmaktadır. Araştırmada yiyecek içecek bölümünde haftada çalışılan gün sayısına göre ayrılan gruplardan 7 gün kategorisinde bulunanların duygusal tükenme düzeyi ortalamalarının 5 gün kategorisinde bulunanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal tükenmişlik alt boyutunda 7 gün kategorisinde bulunanların duygusal tükenme puan ortalamasının ($\bar{X}=3,16$; $s=,88$) ve 5 gün kategorisinde bulunanların duygusal tükenme puan ortalamasının ise ($\bar{X}=2,46$; $s=,75$) olduğu saptanmıştır.

Araştırmada yiyecek içecek bölümünde haftada çalışılan gün sayısına göre ayrılan gruplardan 7 gün kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma düzeyi

ortalamalarının 5 gün kategorisinde bulunanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma alt boyutunda 7 gün kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma puan ortalamasının ($\bar{X}=3,16$; $s=,65$) ve 5 gün kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma puan ortalamasının ise ($\bar{X}=2,32$; $s=,76$) olduğu saptanmıştır.

Tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı alt boyutunda yiyecek içecek bölümünde haftada çalışılan gün sayısına göre bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının haftada çalışılan gün sayısı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p<0,05$).

3.4.4.10. Günlük çalışma süresi ve tükenmişlik

Örnekleme oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının günde çalışılan saat sayısına göre dağılımı Çizelge 3.9.'de gösterilmektedir. Örneklemin % 14,5'i günde 8 saat, % 46,1'i 9-10 saat, % 28,2'si 11-12 saat, % 9,7'si 13-14 saat ve % 1,6'sı 15 saat ve fazlası kategorisinde çalışmaktadır.

Yiyecek içecek bölümünde günde çalışılan saat sayısına göre ayrılan grupların, tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Varyans analizi sonucunda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında istatistiksel farklar olduğu görülmüştür. Varyans analizi sonucu tespit edilen farkların hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir.

Çizelge 3.9. Örneklemin yiyecek içecek bölümünde günde çalışılan saat sayısına göre dağılımı

Yiyecek İçecek Bölümünde Günde Çalışılan Saat Sayısı	n	%
8 saat	54	14,5
9-10 saat	172	46,1
11-12 saat	105	28,2
13-14 saat	36	9,7
15 saat ve fazlası	6	1,6
TOPLAM	373	100,0

Araştırmada yiyecek içecek bölümünde günde çalışılan saat sayısına göre ayrılan gruplarda Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı gözlemlenmiştir.

Araştırmada yiyecek içecek bölümünde günde çalışılan saat sayısı ile tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma boyutunda farklar bulunmaktadır. Araştırmada yiyecek içecek bölümünde günde çalışılan saat sayısına göre ayrılan gruplardan 15 saat ve daha fazla kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma düzeyi ortalamalarının 8 saat kategorisinde bulunanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma alt boyutunda 15 saat ve daha fazla kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma puan ortalamasının ($\bar{X}=3,10$; $s=,48$) ve 8 saat kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma puan ortalamasının ($\bar{X}=2,52$; $s=,70$) olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının günlük çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında duyarsızlaşma alt boyutunda istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p<0,05$).

3.4.4.11. Aylık kazanç miktarı ve tükenmişlik

Örneklemini oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç miktarlarına göre dağılımı Çizelge 3.10.'da gösterilmektedir. Örneklemin % 3,8'i 251-500 TL, % 9,1'i 501-750 TL, % 44,8'i 751-1000 TL, % 17,4'ü 1001-1250

TL, % 13,1'i 1251-1500 TL ve % 11,8'i 1501 TL ve yukarısı aylık kazanç sağlamaktadır.

Çizelge 3.10. Örneklemin aylık kazanç miktarlarına göre dağılımı

Aylık Kazanç Miktarı	n	%
251-500 TL	14	3,8
501-750 TL	34	9,1
751-1000 TL	167	44,8
1001-1250 TL	65	17,4
1251-1500 TL	49	13,1
1501 TL ve yukarısı	44	11,8
TOPLAM	373	100,0

Yiyecek içecek bölümünde çalışanların aylık kazanç miktarlarına göre ayrılan gruplarında, tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Varyans analizi sonucunda duygusal tükenme alt boyutunda istatistiksel fark olduğu görülmüştür. Varyans analizi sonucu tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir.

Araştırmada Yiyecek içecek bölümünde çalışanların aylık kazanç miktarlarına göre ayrılan gruplarında Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile duygusal tükenme alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının aylık kazanç miktarı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p>0,05$).

3.4.4.12. Turizm sektöründe çalışma süresi ve tükenmişlik

Örneklemini oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının turizm sektöründe çalışma sürelerine göre dağılımı Çizelge 3.11.'de gösterilmektedir. Örneklemin % 13,1'i 1 yıldan az, % 32,7'si 1-4 yıl, % 22,8'i 5-8 yıl, % 14,7'si 9-

12 yıl, % 5,9'u 13-15 yıl ve % 10,7'si 15 yıldan fazla süre ile turizm sektöründe çalışmaktadır.

Çizelge 3.11. Örneklemin turizm sektöründe çalışma süresine göre dağılımı

Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	49	13,1
1-4 yıl	122	32,7
5-8 yıl	85	22,8
9-12 yıl	55	14,7
13-15 yıl	22	5,9
15 yıldan fazla	40	10,7
TOPLAM	373	100,0

Çizelge 3.11.'de görüldüğü gibi, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 55,5) turizm sektöründe 1-4 yıl ve 5-8 yıl aralıklarında çalışmaktadırlar.

Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının turizm sektöründe çalışma süresine göre ayrılan grupların tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Gruplar arasında tüm alt ölçeklerde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma gözlenmemiştir. Varyans analizi sonucu fark tespit edilmemesine rağmen gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi de yapılmıştır. Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile de gruplar arasında tüm alt ölçeklerde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının turizm sektöründe çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur Ho hipotezi kabul edilmektedir ($p>0,05$).

3.4.4.13. İşletmede çalışma süresi ve tükenmişlik

Örnekleme oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma sürelerine göre dağılımı Çizelge 3.12.'de gösterilmektedir. Örneklemin %

44,0'ü 1 yıldan az, % 36,2's'i 1-4 yıl, % 14,7'si 5-8 yıl, % 2,4'ü 9-12 yıl, % 1,3'ü 13-15 yıl ve % 1,3'ü 15 yıldan fazla süre ile işletmelerinde çalışmaktadırlar.

Çizelge 3.12. Örneklemin işletmede çalışma süresine göre dağılımı

İşletmede Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	164	44,0
1-4 yıl	135	36,2
5-8 yıl	55	14,7
9-12 yıl	9	2,4
13-15 yıl	5	1,3
15 yıldan fazla	5	1,3
TOPLAM	373	100,0

Çizelge 3.12.'de görüldüğü gibi, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 44,0) işletmede 1 yıldan az süre ile çalıştığı görülmektedir.

Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresine göre ayrılan gruplarının tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır. Gruplar arasında duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklar gözlenmiştir. Varyans analizi sonucu tespit edilen farkların hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir.

Tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenmişlik alt boyutunda yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresine göre ayrılan gruplar arasında bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma boyutunda farklar bulunmaktadır. Araştırmada yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresine göre ayrılan gruplardan 15 yıldan fazla kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma düzeyi ortalamalarının 13-15 yıl kategorisinde bulunanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma alt boyutunda 15 yıldan fazla kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma puan ortalamasının (\bar{X} =3,24; s= ,43) ve 13-15 yıl

kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma puan ortalamasının ($\bar{X}=2,40$; $s= ,66$) olduğu saptanmıştır.

Araştırmada yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı boyutunda farklar bulunmaktadır. Araştırmada yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresine göre ayrılan gruplardan 15 yıldan fazla kategorisinde bulunanların kişisel başarı düzeyi ortalamalarının 13-15 yıl kategorisinde bulunanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Kişisel başarı alt boyutunda 15 yıldan fazla kategorisinde bulunanların kişisel başarı puan ortalamasının ($\bar{X}=3,45$; $s= ,24$) ve 13-15 yıl kategorisinde bulunanların kişisel başarı puan ortalamasının ($\bar{X}=2,57$; $s= ,69$) olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p<0,05$).

3.4.4.14. Yiyecek içecek bölümünde çalışma süresi ve tükenmişlik

Örnekleme oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının bu bölümde çalışma sürelerine göre dağılımı Çizelge 3.13.'de gösterilmektedir. Örneklemin % 19,3'ü 1 yıldan az, % 30,8'i 1-4 yıl, % 22,5'i 5-8 yıl, % 12,1'i 9-12 yıl, % 5,4'ü 13-15 yıl ve % 9,9'u 15 yıldan fazla süre ile yiyecek içecek bölümünde çalışmaktadırlar.

Çizelge 3.13. Örneklemin yiyecek içecek bölümünde çalışma süresine göre dağılımı

Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	72	19,3
1-4 yıl	115	30,8
5-8 yıl	84	22,5
9-12 yıl	45	12,1
13-15 yıl	20	5,4
15 yıldan fazla	37	9,9
TOPLAM	373	100,0

Çizelge 3.13.'de görüldüğü gibi, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 53,3) bu bölümde 1-4 yıl ve 5-8 yıl süre aralıklarında çalıştığı görülmektedir.

Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının bu bölümde çalışma süresine göre ayrılan gruplarının tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmıştır.

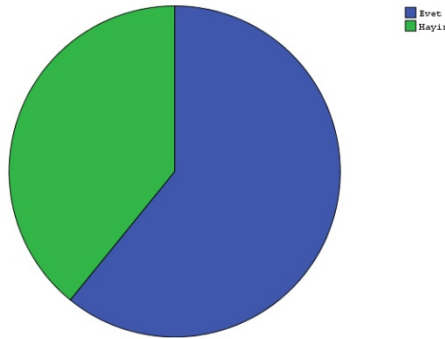
Gruplar arasında tüm alt ölçeklerde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma gözlenmemiştir. Varyans analizi sonucu fark tespit edilmemesine rağmen gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi de yapılmıştır. Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile de gruplar arasında tüm alt ölçeklerde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının yiyecek içecek bölümünde çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p>0,05$).

3.4.4.15. İş değiştirmeyi düşünme durumu ve tükenmişlik

Örnekleme oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının % 60,9'u fırsatı olduğunda iş değiştirmeyi düşündüğünü, % 39,1'i fırsatı olduğunda iş değiştirmeyi düşünmediğini belirtmiştir (Şekil 3.11.).

Firsatiniz olsa isinizi degistirmeyi dusunur muydunuz?



Şekil 3.11. Örneklemin iş değiştirmeyi düşünme durumuna göre dağılımı

Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirmeyi düşünme durumunun tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına, Bağlantısız Örneklemeler için T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre iş değiştirmeyi düşünenler ile iş değiştirmeyi düşünmeyenler arasında tükenmişlik alt boyutlarında bir farklılaşma görülmektedir. Buna göre iş değiştirmeyi düşünenler ile iş değiştirmeyi düşünmeyenlere ait duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamaları Çizelge 3.14.'te görülmektedir.

Çizelge 3.14. İş değiştirmeyi düşünme durumuna göre tükenmişlik alt ölçeklerinden alınan puan ortalamaları ve standart sapmaları

Tükenmişlik Alt Boyutları	İş Değiştirmeyi Düşünenler n=227		İş Değiştirmeyi Düşünmeyenler n=146	
	\bar{X}	s	\bar{X}	s
Duygusal Tükenme	3,03	,65	2,56	,60
Duyarsızlaşma	2,91	,69	2,50	,60
Kişisel Başarı	3,12	,55	3,05	,58

Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları ayrı ayrı değerlendirildiğinde, kişisel başarı alt boyutunda istatistiksel anlamda fark bulunmamıştır. Duygusal tükenmişlik alt boyutunda iş değiştirmeyi düşünenlerin duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca duyarsızlaşma alt boyutunda da iş değiştirmeyi düşünenlerin duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Yiyecek içecek bölümü çalışanlarından iş değiştirmeyi düşünenlerin duygusal tükenmişlik yaşadığı ve işlerine karşı duyarsızlaştıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının iş değiştirmeyi isteyip istememeleri ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir ($p<0,05$).

3.4.4.16. Çocuk sahibi olup olmama ve tükenmişlik

Örnekleme oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının % 72,7'si çocuk sahibi olmadığını, % 27,3'ü çocuk sahibi olduğunu belirtmiştir (Şekil 3.12.).



Şekil 3.12. Örneklemin çocuk sahibi olup olmama durumuna göre dağılımı

Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının çocuk sahibi olup olmama durumunun tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına, Bağlantısız Örneklemler için T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre çocuk sahibi olanlar ile çocuk sahibi olmayanlar arasında tükenmişlik alt boyutlarında bir fark görülmemektedir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının çocuk sahibi olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur ve Ho hipotezi kabul edilmektedir ($p>0,05$).

3.4.4.17. Ek bir gelire sahip olup olmama ve tükenmişlik

Örnekleme oluşturan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının % 84,5'i ek bir gelir kaynağına sahip olmadığını, % 15,5'i ek bir gelir kaynağına sahip olduğunu belirtmiştir (Şekil 3.13.).



Şekil 3.13. Örneklemin ek bir gelire sahip olup olmama durumuna göre dağılımı

Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının ek bir gelir sahibi olup olmama durumunun tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına, Bağlantısız Örneklemeler için T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre ek bir gelir sahibi olanlar ile ek bir gelir sahibi olmayanlar arasında tükenmişlik alt boyutlarında bir fark görülmemektedir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının ek bir gelire sahip olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir ($p>0,05$).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzün en önemli problemlerinden birisi olan tükenmişlik sendromu; insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan zorluklarla ilgilidir.

Örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Herbert Freudenberger (1974) tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde ifade etmiştir. Tükenmişlik kavramı tanımlandıktan sonra ilk çalışma Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach, tükenmişliği; “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu” şeklinde tanımlamıştır. Tükenmişlik, özellikle sorunlu veya problemlili insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmekten kaynaklanan kronik duygusal gerginliğe bir tepkidir.

Tükenmişlik, turizm sektöründe çalışanlar açısından önemli bir inceleme alanıdır. Özellikle otel işletmeleri, yoğun çalışma temposu, karmaşık yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahiptir. Uzun ve yorucu çalışma saatleri, aralıksız çalışma gerektirmesi otel çalışanlarının karşı karşıya olduğu iş yaşamının özelliklerindedir. Otel işletmelerinde çalışanların ağır iş yükü, sorumluluk ve yaşamın getirdiği zorluklarla baş ederken bir taraftan da başarılı sonuçlar elde etmek zorundadırlar. Otel işletmelerinde çalışanların hizmet üretimine katılımları eksik olursa hizmetler yetersiz sunulmakta, çalışanlar, hizmet sunumuna fazla zaman harcadığında ise katlanılması zor bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Sürekli bu çelişkiler ve stres altında olan çalışan, zamanla kendini tükenmiş olarak hissetmektedir.

Doğrudan insana hizmet eden, hizmet kalitesi ile insan kaynağı unsurunun doğrudan ilişkide olduğu otel işletmeciliği sektöründe görülen tükenmişlik, ekonomik kayıplara, işgörenlerin işten ayrılmasına, hizmet kalitesinin düşmesine sebebiyet verecektir. Yalnızca bireysel değil örgütsel ve toplumsal düzeyde öneme sahip olan bu sorunu çözmek için tükenmişlik kavramının anlaşılması ve tartışılması gerekmektedir. Otel işletmelerinin özellikleri, tükenmişlik sendromu açısından değerlendirildiğinde; otel işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalabilecekleri ifade edilebilir. Otel işletmelerinin

hizmetteki ana unsuru insan emeğine dayanmaktadır. Otel işletmelerinin emek-yoğun üretim özelliği ve çoğunlukla otel misafirleri ile yüz yüze iletişimi gerektirmesi, otel çalışanlarının tükenmişlik yaşama ihtimallerini artırabilir. Ayrıca otel işletmeciliğinin sürekli değişen koşulları, faaliyetlerinin haftanın 7 günü oluşu, otel işletmesinin herhangi bir bölümünde meydana gelen hatanın diğer bölümlere etki etmesine karşılık çalışanların kendi bölümleri dışındaki diğer bölümler üzerinde karar verme yetkisine sahip olmamaları, yıl içerisinde talebin yüksek olduğu dönemlerde çalışanların kapasitelerinin%90-100'ü ile çalışmalarına karşılık talebin düşük olduğu dönemlerde işsiz kalma durumuyla karşı karşıya kalmaları gibi durumlar da otel çalışanlarının tükenmişliğe maruz kalma ihtimallerini arttırdığı söylenebilir. Ayrıca, otel işletmelerinin yoğun ve yorucu çalışma saatleri, ücretlerdeki düşüklük, ödüllendirme sistemlerinin yetersizliği ve terfi imkanlarının azlığı gibi durumların da otel işletmeleri çalışanlarını tükenmişlik sendromuna karşı daha açık bir durumda bıraktığı söylenebilmektedir.

Bu araştırma ile Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri belirlenmiştir. Tükenmişliğin değişik demografik değişkenlerle ilişkisi incelenmiş ve tükenmişlik düzeylerinin yiyecek içecek bölümü çalışanlarında farklılaşıp, farklılaşmadığı ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarına Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve kişisel bilgi formundan oluşan anket uygulanmıştır. Anket uygulaması sonucunda 373 yiyecek içecek bölümü çalışanının bilgisine ulaşılmış ve analiz edilerek sunulmuştur. Bu araştırma Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin ölçtüğü niteliklerle sınırlı iken araştırmanın örneklemini ise Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanları ile sınırlıdır.

Araştırmanın öncelikli amacı, beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesidir. Araştırmanın bir diğer amacı; beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik alt boyutları puan ortalamaları cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alınıp alınmaması, işletmedeki çalışma şekli, çalışılan pozisyon, bulunulan pozisyondaki deneyim yılı, haftada kaç gün çalışıldığı, günde kaç saat çalışıldığı, aylık kazanç miktarı, turizm

sektöründeki çalışma süresi, yiyecek içecek bölümünde çalışma süresi, iş değiştirme isteği, çocuk sahibi olup olmama ve ek bir gelir kaynağının olup olmaması arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik alt boyutlarına göre tükenmişlik düzeylerinin; duygusal tükenme için orta, duyarsızlaşma için yüksek ve kişisel başarı için yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durumda araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının genel tükenmişlik düzeylerinin orta derecede olduğu ve yüksek düzeye geçme eğilimi gösterdiği söylenebilir. Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının genel tükenmişlik düzeyinin orta düzeyde olması ve yükselme eğilimi göstermesi, turizm endüstrisi ve otel işletme sektörü açısından önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda; özellikle beş yıldızlı otellerin her şey dahil sistemlerinden dolayı dolu sezonda yiyecek içecek bölümü çalışanlarının yoğun ve uzun çalışma saatleri gibi faktörler tükenmişlik düzeylerinin artma sebebi olarak düşünülebilir. Bu durum, otel yöneticileri ve departman müdürleri için ileride yaşanabilecek durumlara karşı önlem almaları açısından bir uyarı niteliği taşımaktadır. Yöneticiler, tükenmişlikle mücadele geliştiren örgütsel teknikleri uygulayarak çözüm üretebilirler.

Beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının demografik özellikleri ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, yaş, çalışanların turizm eğitimi alınıp alınmaması, işletmede çalışılan pozisyon, aylık kazanç miktarı, turizm sektöründeki çalışma süresi, yiyecek içecek bölümünde çalışma süresi, çocuk sahibi olup olmama ve ek bir gelir kaynağının olup olmaması ile tükenmişlik alt boyutları puan ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının cinsiyet ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutlarında istatistiksel anlamda fark bulunmamıştır. Kişisel başarı açısından erkeklerin kendilerini kadınlardan daha fazla başarılı buldukları saptanmıştır. Bu durum literatürdeki bulgularla aynı doğrultudadır (Ergin, 1992: Pines, 1997;28: Bahar, 2006). Bahar (2006)'ın "Tükenmişlik Sendromu, Otel işletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama" adlı tez çalışmasında Antalya Side-Merkez ve Side-

Kumköy’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini, tükenmişlik düzeyleri ile demografik özellikleri arasında farklılaşma olup olmadığını incelemiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre cinsiyetin tükenmişlikle ilgili önemli bir değişken olduğu görülmüş, kadın çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının medeni durumları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, boşanmış kategorisinde olanların dul kategorisinde bulunanlara göre önemli düzeyde yüksek duygusal tükenmişlik gösterdiği saptanmıştır. Bu durum literatürdeki bulgularla aynı doğrultudadır (Sümer, 2005: 28). Bu durumun nedeni olarak; aile sahibi çalışanların tükenmişliğe karşı daha dayanıklı olmaları söylenebilir. Evli olan kişilerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya oturmaktadır. Ayrıca eş ve çocuklarla ilgilenmek kişiyi daha tecrübeli bir duruma getirirken, aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana, tükenmişlik duygusuyla başa çıkmada çok yardımcı olmaktadır.

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının eğitim durumları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, önlisans mezunlarının ilköğretim mezunlarına göre tükenmişlik seviyelerinin yüksek olduğu görülmekte ve istatistiksel açıdan bir fark ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre işletmedeki çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, sezonluk çalışanların sözleşmeli çalışanlara göre duygusal tükenmişlik seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmedeki çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında duygusal tükenmişlik boyutunda istatistiksel açıdan önemli bir fark bulunmaktadır. Bu durum sezonluk çalışanların çalışma saatlerinin uzun olmasına ve düzensiz çalışma saatlerine bağlanabilir.

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünde çalışılan pozisyonadaki çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, 13-15 yıl kategorisinde bulunanların kişisel başarı düzeyi ortalamalarının, 1 yıldan az, 1-4 yıl ve 5-8 yıl kategorilerinde bulunanlara göre

yüksek olduğu görülmüştür. İş yaşamında çalışma sürelerinin uzaması ile birlikte elde edilen mesleki tecrübeyle kişisel başarı düzeylerinin arttığı gözlemlenmektedir.

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünde haftada çalışılan gün sayısı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, 7 gün kategorisinde bulunanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin 5 gün kategorisinde bulunanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun nedeni olarak, haftanın 7 günü aralıksız olarak çalışmanın, otel çalışanları üzerindeki yorucu ve yıpratıcı etkileri gösterilebilir.

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümünde günlük çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, yiyecek içecek bölümünde günde çalışılan saat sayısına göre ayrılan gruplardan 15 saat ve daha fazla kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma düzeyi ortalamalarının 8 saat kategorisinde bulunanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, uzun çalışma saatlerinin çalışanların duyarsızlaşmaları üzerinde olumsuz etkilerini göstermektedir.

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının işletmede çalışma süresine göre ayrılan gruplardan 15 yıldan fazla kategorisinde bulunanların duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi ortalamalarının 13-15 yıl kategorisinde bulunanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. İşletmelerde yiyecek içecek bölümlerinde çalışanların işletmede çalışma sürelerinin artmasının duyarsızlaşma düzeylerini arttırdığı görülmektedir. Bununla beraber uzun süre işletmede çalışanların işe duyarsızlaşmalarına rağmen kişisel başarı düzeylerinin yüksek seviyede olması çalışanlarının işlerinde kendilerini başarılı gördükleri sonucuna götürmektedir.

Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü iş değiştirmeyi düşünme durumu ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar incelendiğinde, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt boyutlarında iş değiştirmeyi düşünenlerin duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmamızda iş değiştirmeyi düşünenlerin kişisel başarı alt boyutunda istatistiksel anlamda fark bulunmamıştır. Bu durum Bahar (2006)'ın

elde ettiği sonuçlarla benzer niteliktedir. Tükenmişlik puanı ortalamalarına bakıldığında iş değiştirmeyi istemeyen çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının iş değiştirmeyi isteyen çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarından daha düşük olduğu görülürken, iş değiştirmeyi istemeyen çalışanların kişisel başarı puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, tükenmişliğin iş değiştirme isteği üzerindeki etkilerinin görülebilmesi açısından önemli bir sonuçtur.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik alt boyutları düzeylerinin; duygusal tükenme için orta, duyarsızlaşma için yüksek ve kişisel başarı için yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumda beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının genel tükenmişlik düzeylerinin yükselme eğiliminde olan orta derecede tükenmişlik düzeyi gösterdiğini ifade etmektedir. Beş yıldızlı otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü çalışanlarının demografik özellikleri ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki çalışma şekli, çalışılan pozisyondaki çalışma süresi, çalışılan gün sayısı, günlük çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve iş değiştirmeyi düşünme durumlarına göre tükenmişlik alt boyutları puan ortalamalarının istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Bu araştırma ile beş yıldızlı otellerin yiyecek içecek bölümü çalışanları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmiş ve yiyecek içecek bölümü çalışanlarının; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki çalışma şekli, çalışılan pozisyondaki çalışma süresi, çalışılan gün sayısı, günlük çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve iş değiştirmeyi düşünme durumları değişkenlerinde tükenmişlik alt boyutlarından elde ettikleri puanların istatistiki açıdan farklılaştığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda yukarıda demografik özellikleri yönünden tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında farklılaşma gösteren yiyecek içecek bölümü çalışanlarını bünyesinde bulunduran beş yıldızlı otellerin yöneticilerinin çalışanları ile özel olarak ilgilenmeleri, sorunun nedenlerinin araştırılarak çözüm önerilerinin geliştirilmesi, geliştirilen çözümlerin uygulanması ve daha sonra geribildirimlerle çalışanların tükenmişlik durumlarının tekrar

gözlemlenmesi önerilmektedir. Önerilen yöntem ile beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde ileride yaşayabilecekleri tükenmişlik durumlarının önüne geçilebileceği öngörülmektedir.

Bu araştırma Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde gerçekleştirilmiş olup, bölgesel verileri içermektedir. Elde edilen veriler ışığında, Tükenmişlik sendromu ile ilgili genel ve kapsamlı sonuçların elde edilmesi için daha geniş bölgeleri kapsayan araştırmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, E., Ceylan, M., Kasım, E. ve Madden T. (2004). *Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.
- Aktaş, A. ve Özdemir, B. (2005). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aldemir C., Ataol A. ve Budak G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Alimoğlu, M. K. ve Dönmez L. (2005) Daylight exposure and the other predictors of burnout among nurses in a University Hospital. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 549-555.
- Angerer, J. M. (2003). Job Burnout. *Journal of Employment Counselling*, 40, 98-107.
- Aslan, A. E. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Aslan, D., Kiper, N., Karaağaoğlu, E., Topal, F., Güdük, M. ve Cengiz, Ö. S. (2005). *Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Türkiye Tabip Odaları Birliği Yayınları.
- Avcı, T. ve Karatepe O. (2000). *İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.

- Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baldelli, M.V., Fabbo, A., Costopulos, C., Carbone, G., Gatti, R. & Zucchi P. (2004). Is It Possible to Reduce Job Burnout of The Health Care Staff Working With Demented Patients?. *Arch. Gerontol. Geriatr.*, 9, 51–56.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Barutçugil, S. İ. (1984). *Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Batman, O. (1999). *Otel İşletmelerinin Yönetimi* (1. Baskı). Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Baysal, A. (1995) *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Birdir, K. ve Tepeci M. (2003) Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2, 93-106.
- Bryne, B. M. & Hall, L. M. (1989). *An Investigation of Factors Contributing to Teacher Burnout: The Elementary, Intermediate, Secondary and Postsecondary School Environment..* The Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA, 1-31.
- Buick, I. & Mahesh, T. (2001). Why Do Middle Managers in Hotels Burn Out?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 6.

- Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (2001). Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff. *Psychology and Health*, 16, 583-594.
- Can H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cardinell, C. F. (1981). *Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses*. The Annual Meeting of the National Conference of Professors of Educational Administration, Seattle.
- Celep, C., Doyuran, S., Saridere, U. ve Değirmenci T. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık*. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. Praeger, New York.
- Çakır, N. (1998). *Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çam, E. (2004). Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-10.
- Çam, O. (1992). *Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Araştırılması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Çam, O. (2001). The Burnout in Nursing Academicians in Turkey. *International Journal of Nursing Studies*, 38, 201-207.
- Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Denizer, D. (1992). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Yıldız Matbaacılık.

- Denizer, D. (2012). *Yiyecek İçecek Hizmetleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (7th ed.) (pp. 640-643). London: Prentice-Hall Inc.
- Dilsiz, B. (2006). *Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Domeyer, D. (2004). How to Deal With Burnout Before it's too Late. *Women in Business*, 56, 5.
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. Human Sciences Press, New York.
- Ehtiyar, R. (1995). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğinin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eisenstat, A. R. & Felner, R. D. (1984). Toward a Differentiated View of Burnout: Personel and Organizational Mediators of Job Satisfaction and Stress. *American Journal of Community Psychology*, 12, 411-430.
- Ensari, H. ve Tuzcuoğlu, S. (1995). Marmara Üniversitesi'ne Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü. *Öneri Dergisi*, 2 (11), 51-63.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), 37- 50.
- Ersoy, F., Yıldırım, C. ve Edirne, T. (2001). Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu, *Sürekli Tıp Eğitim Dergisi*, 10 (2), 1.
- Farber, B. A. (2000). Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture. *Psychotherapy in Practice*, 56 (5), 589-594.
- Freudenberger, H. J. & Richelson, G. (1981). *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*. Bantam Books, Doubleday & Company, Inc., New York.
- Garman, A. N., Corrigan, P. W. & Morris, S. (2002). Staff Burnout and Patient Satisfaction: Evidence of Relationships at the Care Unit Level. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3), 235-241.
- Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçakan, Z ve Özer, R. (1999). *Doğu Karadeniz Bölgesindeki Görevli Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Eskişehir.
- Gökdeniz, A. (1996). *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Balıkesir: İnce Ofset.
- Gürel, M. ve Gürel, G. (2000). *Servis ve Bar* (8. Baskı). Ankara: Genç Büro Basımevi.
- Hock, R. R. (1988) Professional Burnout Among Public School Teachers. *Public Personnel Management*, 17 (2), 167-189.
- Houkes, I. & Janssen, P. (2001). Specific Relationships Between Work Characteristics and Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intention: A Multi-Sample Analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), 1-23.

- Hsieh, Y. M. & Hsieh, A. T. (2003). Does Job Standardization Increase Job Burnout?. *International Journal of Manpower*, 24 (5), 590-614
- Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, St. & Kaprinis, G. (2003). The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression. *Journal of Affective Disorders*, 75, 209–221.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*. Ankara: Anatolia Yayınları.
- İçöz, O., Var, T. ve İlhan, İ. (2002). *Turizm Planlaması* (1.Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Jackson, E. S., Turner, J. A. & Brief, A. P. (1987). Correlates of Burnout Among Public Service Lawyers. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 339-349.
- Kalimo R., Pahkin, K., Mutanen, P., Toppinen-Tanner S. (2003). Staying Well or Burning Out at Work: Work Characteristics and Personal Resources As Long-Term Predictors. *Work & Stress*, 17, 109-122.
- Karatepe, O. M. ve Sökmen, A. (2004). The Effect of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline Employees. *Tourism Management*, 27 (2), 255-268.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kozak Akoğlan, M. (2001). Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma. *Turizm Akademik*, 2, 11-19.
- Kozak, N., Denizler, D., Tetik, N., Akoğlan, M., Yeşiltaş, M. ve Kozak, M. (1998). *Otel İşletmeciliği Kavramlar Uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak Akoğlan, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lee, R. T. & Ashford, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.

- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 297-308.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. & Moncrief, W. C. (2001) Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.
- Maslach, C. (2001). Psychology of Burnout. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.). *International Encyclopedia of The Social and Behavioral Sciences*, 2, 1415-1418.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout*. Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- Maslach, C. & Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout-The Cost of Caring*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- Meier, S. T. (1983). Toward a Theory of Burnout. *Human Relations*, 36 (10), 899-910.
- Mucuk İ. (1997). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- 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*, 21(3), 57-67.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Oral, S. (1999). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir.
- Perlman, B. & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations*, 35(4), 283-305.
- Pines, A. M. & Keinan, G. (2005). Stress and Burnout: The Significant Difference. *Personality and Individual Differences*, 39, 625-635.
- Pines, A. M. (2002). A Psychoanalytic-Existential Approach to Burnout: Demonstrated in the Cases of a Nurse, a Teacher, and a Manager. *Psychotherapy: Theory/Research/ Practice/Training*, 39, 103-113.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career Burnout, Causes & Cures*. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York.
- Rızaoglu, B. (2004). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sava Florin, A. (2002). Causes and Effects of Teacher Conflict-Inducing Attitudes Towards Pupils: A Path Analysis Model. *Teaching and Teacher Education*, 18 (8), 1007-1021.
- Scott, C. R. (2001). Communication, Social Support, and Burnout: A Brief Literature Review. 04.02.2014, <http://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/pubs/microcommunication/2micro.htm>
- Sezgin, O. M. (2000). *Uygulamalı ve Açıklamalı Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Shirom, A. (1989). Burnout in Work Organizations, In C. L. Cooper ve I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (pp. 25-48). New York: Wiley.
- Sılığ, A. (2003) *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskisehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Siegal, M. & McDonald, T. (2004) Person-Organisation Value Congruence, Burnout and Diversion of Resources. *Personnel Review*, 33 (3), 291-301.
- Silahlı, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişiler Arası İlişkiler*. Ankara: Beta Yayınları.
- Suran, B. G. & Sheridan, E. P. (1985). Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives. *Professional Psychology: Research & Practice*, 16 (6), 741-752.
- Sümer, D. (2005). *İnsan Kaynakları Eğitim Fonksiyonunun Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şener, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Taşğın, Ö. (2004). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tennant, C. (2001). Work-Related Stress and Depressive Disorder., *Journal of Psychosomatic Research*, 51, 697– 704.
- Togia, A. (2005). Measurement of Burnout and The Influence of Background Characteristics in Greek Academic Librarians. *Library Management*, 26 (3), 130-138.
- Tümekaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Um, M. & Harrison, D. F. (1998). Role Stressors, Burnout, Mediators and Job Satisfaciton: A Stress-Strain-Outcome Model and an Emprical Test. *Social Work Research*, 22, 100-115.
- Whitaker, K. S. (1996). Exploring Causes of Principal Burnout. *Journal of Educational Administration*, 34 (1), 60-71.
- Wright, T. A. & Bonett, G. D. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yörükoğlu, İ ve Yörükoğlu, A. (1998). *Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

EKLER

Ek 1. Uygulama Aşamasında Kullanılan Anket Formu (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu; Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı yüksek lisans programı kapsamında yürütülen tez çalışmamda kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Tükenmişlik, kişinin iş yaşamında duyarsızlaşma, duygusal tükenmişlik ve azalan kişisel başarı duygusu şeklinde ortaya çıkan bir olgudur. Bu çalışma, Aydın-Kuşadası'nda bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki, yiyecek içecek bölümü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi ve tükenmişlik düzeyleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın sağlıklı ve başarılı bir sonuç üretebilmesi açısından son derece önemlidir. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, bireysel olarak değerlendirilmeyip, genel bir değerlendirilme ile bilimsel bir amaca hizmet etmek için kullanılacak ve kesinlikle **gizli** kalacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Meltem KIRKAN

Adnan Menderes Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkta yaşadığınızı, ifadenin yanında yer alan seçeneklerden size uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

0 Hiçbir zaman - 4 Her zaman aralıkları arasında size uygun olan seçenek ile ilgili rakamı **yuvarlak içine alarak** değerlendiriniz.

		Hiçbir Zaman 0	Çok Nadir 1	Bazen 2	Çoğu Zaman 3	Her Zaman 4
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0	1	2	3	4
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	0	1	2	3	4
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	0	1	2	3	4
4	Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	0	1	2	3	4
5	Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	0	1	2	3	4
6	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.	0	1	2	3	4
7	Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	0	1	2	3	4
8	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	0	1	2	3	4
9	Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	0	1	2	3	4
10	Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	0	1	2	3	4
11	Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	0	1	2	3	4

12	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	0	1	2	3	4
13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	0	1	2	3	4
14	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	0	1	2	3	4
15	Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	0	1	2	3	4
16	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak ben de çok fazla stres yaratıyor.	0	1	2	3	4
17	Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	0	1	2	3	4
18	Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	0	1	2	3	4
19	İşimde birçok önemli şey yaptım.	0	1	2	3	4
20	Sabırımın tükendiğini hissediyorum.	0	1	2	3	4
21	İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.	0	1	2	3	4
22	Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	0	1	2	3	4

Ek 2. Uygulama Aşamasında Kullanılan Kişisel Bilgiler Formu

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? Kadın Erkek

2. Medeni durumunuz? Evli Bekar Boşanmış Dul

3. Hangi yaş aralığındasınız?

18 ve altı 19 - 25 26 - 35 36 - 45 46 - 55 55 ve üzeri

4. En son bitirdiğiniz okul?

İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Yüksek lisans / Doktora

Diğer (Lütfen belirtiniz)

5. Turizm ile ilgili eğitim aldınız mı? Evet Hayır

6. İşletmedeki çalışma sekiniz nasıldır?

Kadrolu çalışan Sözleşmeli çalışan Sezonluk çalışan Stajyer

7. Su anda hangi pozisyonda çalışmaktasınız?

Yiyecek İçecek Müdürü Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı

Bar Müdürü Şef Aşçı Restoran Müdürü Bulaşıkhan Şefi Kontrolör

Bar Şefi Su Şefi Şef Garson Bulaşıkhan P. Satın alma

Barmen Aşçılar Kaptan Memurları

Barboy Garson Tesellüm

Stajyer Komi Memurları

Stajyer Depo

Diğer lütfen belirtiniz;..... Sorumluları

8. Su anki pozisyonunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl 13-15 yıl 15 yıldan fazla

9. Haftada kaç gün çalışmaktasınız?

3 gün 4 gün 5 gün 6 gün 7 gün

10. Günde kaç saat çalışmaktasınız?

8 saatten az 8 saat 9-10 saat 11-12 saat 13-14 saat 15 saat ve daha fazla

11. Aylık kazancınız nedir?

251-500 TL 501-750 TL 751-1000 TL 1001-1250 TL

1251-1500 TL 1501 TL ve yukarısı

12. Turizm sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl 13-15 yıl 15 yıldan fazla

13. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl 13-15 yıl 15 yıldan fazla

14. Kaç yıldır yiyecek içecek bölümünde çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl 13-15 yıl 15 yıldan fazla

15. Fırsatınız olsa isinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz? Evet Hayır

16. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk var mı? Yok Var

17. Bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız var mı? Evet Hayır

© Ölçeğin tüm hakları saklıdır, ancak yayın sahibinin yazılı izni ile kullanılabilir.

Ek 3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlama Anahtarı

	DUYGUSAL TÜKENME	DUYARSIZLAŞMA	KİŞİSEL BAŞARI
YÜKSEK	3 ve üstü	2,6 ve üstü	0-3,8
ORTA	1,8-2,9	1,4-2,5	3,9-4,7
DÜŞÜK	0-1,7	0-1,3	4,7 ve üstü

Ek 4. Araştırma İle İlgili Ek Tablolar

Ek 4.1. Cinsiyet ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Cinsiyet	n	\bar{X}	S. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	84	2,83	,77	-,268	,789
	Erkek	289	2,85	,65		
Duyarsızlaşma	Kadın	84	2,75	,68	,102	,919
	Erkek	289	2,75	,69		
Kişisel Başarı	Kadın	84	2,96	,64	-2,496	,013*
	Erkek	289	3,13	,54		

*p<0.05

Ek 4.2. Medeni Durum ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Medeni Durum	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	Evli	93	2,71 ^{ab}	,72	3,512	,015*
	Bekar	262	2,89 ^{ab}	,65		
	Boşanmış	16	3,08 ^a	,63		
	Dul	2	1,94 ^b	,55		
Duyarsızlaşma	Evli	93	2,69	,68	1,412	,239
	Bekar	262	2,75	,69		
	Boşanmış	16	3,03	,57		
	Dul	2	2,20	,85		
Kişisel Başarı	Evli	93	3,06	,56	,232	,874
	Bekar	262	3,11	,56		
	Boşanmış	16	3,14	,68		
	Dul	2	2,93	,44		

*p<0.05

^{a, b} Subset for alpha değeri sütunlar yukarıdan başlayarak harflendirilmiştir. Aynı sütunda farklı harf taşıyan ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak önemlidir (p<0.05).

Ek 4.3. Yaş ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Yaş	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	18 ve altı	44	2,77	,68	1,409	,220
	19-25	158	2,89	,66		
	26-35	111	2,86	,66		
	36-45	46	2,85	,74		
	46-55	11	2,40	,57		
	55 ve üzeri	3	2,48	,16		
Duyarsızlaşma	18 ve altı	44	2,58	,67	,768	,573
	19-25	158	2,75	,70		
	26-35	111	2,81	,65		
	36-45	46	2,77	,73		
	46-55	11	2,72	,62		
	55 ve üzeri	3	2,60	,20		
Kişisel Başarı	18 ve altı	44	3,08	,48	,505	,772
	19-25	158	3,05	,58		
	26-35	111	3,16	,57		
	36-45	46	3,10	,58		
	46-55	11	3,05	,69		
	55 ve üzeri	3	3,08	,43		

(p>0,05)

Ek 4.4. Eğitim Durumu ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	İlköğretim	83	2,65 ^b	,64	3,375	,010*
	Lise	208	2,86 ^{ab}	,66		
	Önlisans	47	3,05 ^a	,64		
	Lisans	33	2,95 ^{ab}	,75		
	Yüksek Lisans/ Doktora	2	3,27 ^{ab}	,86		
Duyarsızlaşma	İlköğretim	83	2,62	,69	2,457	,045*
	Lise	208	2,73	,67		
	Önlisans	47	2,95	,68		
	Lisans	33	2,93	,68		
	Yüksek Lisans/ Doktora	2	2,60	,00		
Kişisel Başarı	İlköğretim	83	3,01	,57	1,817	,125
	Lise	208	3,09	,56		
	Önlisans	47	3,28	,48		
	Lisans	33	3,03	,62		
	Yüksek Lisans/ Doktora	2	3,06	1,14		

*p<0.05

^{a, b} Subset for alpha değeri sütunlar yukarıdan başlayarak harflendirilmiştir. Aynı sütunda farklı harf taşıyan ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak önemlidir (p<0.05).

Ek 4.5. Turizm ile İlgili Eğitim Alma Durumu ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Turizm ile İlgili Eğitim Alma	n	\bar{X}	S. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	259	2,82	,68	- 1,148	,252
	Hayır	114	2,91	,65		
Duyarsızlaşma	Evet	259	2,74	,71	-,487	,605
	Hayır	114	2,77	,61		
Kişisel Başarı	Evet	259	3,11	,57	,705	,481
	Hayır	114	3,06	,54		

(p>0,05)

Ek 4.6. İşletmedeki Çalışma Şekli ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	İşletmedeki Çalışma Şekli	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	Kadrolu çalışan	119	2,79 ^{ab}	,70	3,736	,011*
	Sözleşmeli çalışan	33	2,57 ^b	,60		
	Sezonluk çalışan	193	2,94 ^a	,65		
	Stajyer	28	2,75 ^{ab}	,68		
Duyarsızlaşma	Kadrolu çalışan	119	2,82	,66	2,425	,065
	Sözleşmeli çalışan	33	2,55	,62		
	Sezonluk çalışan	193	2,77	,70		
	Stajyer	28	2,53	,68		
Kişisel Başarı	Kadrolu çalışan	119	3,08	,58	,538	,656
	Sözleşmeli çalışan	33	3,01	,62		
	Sezonluk çalışan	193	3,12	,56		
	Stajyer	28	3,04	,46		

*p<0.05

^{a, b} Subset for alpha değeri sütunlar yukarıdan başlayarak harflendirilmiştir. Aynı sütunda farklı harf taşıyan ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak önemlidir (p<0.05).

Ek 4.7. Çalışılan Pozisyon ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Çalışılan Pozisyon	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	Yiyecek İçecek Müdürü	4	2,72	,50	1,467	0,90
	Bar Müdürü	3	3,03	,54		
	Bar Şefi	9	3,09	,83		
	Barmen	39	2,88	,62		
	Barboy	15	2,88	,62		
	Stajyer	29	2,70	,75		
	Şef Aşçı	17	2,61	,66		
	Su Şefi	6	2,42	,59		
	Aşçılar	49	2,66	,59		
	Yiyecek İçecek Müdür Yrd.	4	2,13	,61		
	Restoran Müdürü	3	3,25	,46		
	Şef Garson	12	3,04	,56		
	Kaptan	18	2,95	,66		
	Garson	88	2,95	,66		
	Komi	41	3,04	,61		
	Bulaşikhane Şefi	4	2,55	1,20		
	Bulaşikhane Personeli	18	2,82	,90		
	Satın Alma Memurları	3	2,33	,83		
	Tesellüm Memurları	2	2,27	,39		
	Depo Memurları	2	3,16	,54		
Diğer	7	2,77	,56			
Duyarsızlaşma	Yiyecek İçecek Müdürü	4	2,40	,87	1,552	,062
	Bar Müdürü	3	3,46	,30		
	Bar Şefi	9	3,20	1,04		
	Barmen	39	2,76	,67		
	Barboy	15	2,56	,79		
	Stajyer	29	2,60	,72		
	Şef Aşçı	17	2,83	,50		
	Su Şefi	6	2,60	,75		
	Aşçılar	49	2,53	,62		
	Yiyecek İçecek Müdür Yrd.	4	2,65	,68		
	Restoran Müdürü	3	3,66	,11		
	Şef Garson	12	2,83	,54		
	Kaptan	18	2,83	,53		
	Garson	88	2,88	,70		
	Komi	41	2,77	,62		
	Bulaşikhane Şefi	4	2,50	1,14		
	Bulaşikhane Personeli	18	2,73	,71		
	Satın Alma Memurları	3	2,06	,30		
	Tesellüm Memurları	2	2,70	,42		
	Depo Memurları	2	2,30	,14		
Diğer	7	2,60	,61			

Kişisel Başarı	Yiyecek İçecek Müdürü	4	2,87	,27	1,015	,443
	Bar Müdürü	3	3,29	,50		
	Bar Şefi	9	3,38	,56		
	Barmen	39	3,13	,52		
	Barboy	15	3,14	,60		
	Stajyer	29	3,03	,43		
	Şef Aşçı	17	3,34	,56		
	Su Şefi	6	3,12	,5453		
	Aşçılar	49	2,96	1,36		
	Yiyecek İçecek Müdür Yrd.	4	3,00	,43		
	Restoran Müdürü	3	3,66	,68		
	Şef Garson	12	3,17	,54		
	Kaptan	18	3,16	,58		
	Garson	88	3,14	,52		
	Komi	41	3,03	1,16		
	Bulaşıkhanе Şefi	4	3,03	,49		
	Bulaşıkhanе Personeli	18	2,90	,19		
	Satın Alma Memurları	3	2,70	,53		
	Tesellüm Memurları	2	2,87	1,06		
	Depo Memurları	2	3,62	,55		
Diğer	7	2,92	,56			

(p>0,05)

Ek 4.8. Yiyecek İçecek Bölümü'nde Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Süresi Yaş	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	104	2,92	,69	,560	,731
	1-4 yıl	144	2,83	,65		
	5-8 yıl	73	2,83	,71		
	9-12 yıl	31	2,82	,65		
	13-15 yıl	8	2,75	,76		
	15 yıldan fazla	13	2,65	,46		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	104	2,69	,68	,738	,595
	1-4 yıl	144	2,73	,68		
	5-8 yıl	73	2,87	,68		
	9-12 yıl	31	2,79	,77		
	13-15 yıl	8	2,77	,67		
	15 yıldan fazla	13	2,66	,49		
Kişisel Başarı	1 yıldan az	104	3,08 ^b	,51	3,135	,009*
	1-4 yıl	144	3,03 ^b	,60		
	5-8 yıl	73	3,19 ^b	,58		
	9-12 yıl	31	3,01 ^{ab}	,51		
	13-15 yıl	8	3,71 ^a	,55		
	15 yıldan fazla	13	3,25 ^{ab}	,40		

*p<0.05

^{a, b} Subset for alpha değeri sütunlar yukarıdan başlayarak harflendirilmiştir. Aynı sütunda farklı harf taşıyan ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak önemlidir (p<0.05).

Ek 4.9. Haftada Çalışılan Gün Sayısı ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Haftada Çalışılan Gün Sayısı	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	5 gün	5	2,46 ^b	,75	3,087	,047*
	6 gün	348	2,83 ^{ab}	,65		
	7 gün	20	3,16 ^a	,88		
Duyarsızlaşma	5 gün	5	2,32 ^b	,76	4,715	,010*
	6 gün	348	2,73 ^{ab}	,67		
	7 gün	20	3,16 ^a	,65		
Kişisel Başarı	5 gün	5	2,82	1,02	2,620	,074
	6 gün	348	3,08	,56		
	7 gün	20	3,35	,52		

*p<0.05

^{a, b} Subset for alpha değeri sütunlar yukarıdan başlayarak harflendirilmiştir. Aynı sütunda farklı harf taşıyan ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak önemlidir (p<0.05).

Ek 4.10. İşletmedeki Günlük Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Günlük Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	8 saatten az	0	0	0	3,714	,006*
	8 saat	54	2,63	,54		
	9-10 saat	172	2,84	,69		
	11-12 saat	105	2,87	,65		
	13-14 saat	36	3,17	,64		
	15 saat ve daha fazla	6	2,64	1,16		
Duyarsızlaşma	8 saatten az	0	0	0	2,680	,032*
	8 saat	54	2,52 ^b	,70		
	9-10 saat	172	2,75 _{ab}	,63		
	11-12 saat	105	2,78 _{ab}	,73		
	13-14 saat	36	2,94 _{ab}	,70		
	15 saat ve daha fazla	6	3,10 ^a	,48		
Kişisel Başarı	8 saatten az	0	0	0	2,322	,056
	8 saat	54	2,92	,50		
	9-10 saat	172	3,07	,57		
	11-12 saat	105	3,18	,57		
	13-14 saat	36	3,19	,56		
	15 saat ve daha fazla	6	3,22	,50		

*p<0.05

^{a, b} Subset for alpha değeri sütunlar yukarıdan başlayarak harflendirilmiştir. Aynı sütunda farklı harf taşıyan ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak önemlidir (p<0.05).

Ek 4.11. Aylık Kazanç ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Aylık Kazanç	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	251-500 TL	14	2,80	,89	2,982	,012*
	501-750 TL	34	2,86	,59		
	751-1000 TL	167	2,93	,70		
	1001-1250 TL	65	2,95	,59		
	1251-1500 TL	49	2,69	,62		
	1501 TL ve yukarısı	44	2,56	,61		
Duyarsızlaşma	251-500 TL	14	2,67	,73	1,546	,175
	501-750 TL	34	2,54	,75		
	751-1000 TL	167	2,82	,65		
	1001-1250 TL	65	2,80	,73		
	1251-1500 TL	49	2,61	,71		
	1501 TL ve yukarısı	44	2,75	,61		
Kişisel Başarı	251-500 TL	14	3,18	,45	,590	,708
	501-750 TL	34	3,01	,52		
	751-1000 TL	167	3,08	,61		
	1001-1250 TL	65	3,17	,47		
	1251-1500 TL	49	3,04	,59		
	1501 TL ve yukarısı	44	3,13	,54		

* $p < 0.05$

^{a, b} Subset for alpha değeri sütunlar yukarıdan başlayarak harflendirilmiştir. Aynı sütunda farklı harf taşıyan ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak önemlidir ($p < 0.05$).

Ek 4.12. Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	49	2,91	,68	1,896	,094
	1-4 yıl	122	2,85	,71		
	5-8 yıl	85	2,91	,67		
	9-12 yıl	55	2,73	,63		
	13-15 yıl	22	3,10	,71		
	15 yıldan fazla	40	2,65	,50		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	49	2,75	,76	1,015	,408
	1-4 yıl	122	2,68	,68		
	5-8 yıl	85	2,72	,69		
	9-12 yıl	55	2,84	,70		
	13-15 yıl	22	2,99	,73		
	15 yıldan fazla	40	2,77	,46		
Kişisel Başarı	1 yıldan az	49	3,09	,52	1,635	,150
	1-4 yıl	122	2,98	,59		
	5-8 yıl	85	3,18	,57		
	9-12 yıl	55	3,12	,56		
	13-15 yıl	22	3,18	,62		
	15 yıldan fazla	40	3,17	,48		

(p>0,05)

Ek 4.13. İşletmede Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	İşletmede Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	164	2,89	,68	,691	,631
	1-4 yıl	135	2,83	,62		
	5-8 yıl	55	2,81	,80		
	9-12 yıl	9	2,59	,69		
	13-15 yıl	5	2,53	,49		
	15 yıldan fazla	5	2,86	,30		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	164	2,68 ^{ab}	,68	2,695	,021*
	1-4 yıl	135	2,73 ^{ab}	,68		
	5-8 yıl	55	3,00 ^{ab}	,64		
	9-12 yıl	9	2,62 ^{ab}	,75		
	13-15 yıl	5	2,40 ^b	,66		
	15 yıldan fazla	5	3,24 ^a	,43		
Kişisel Başarı	1 yıldan az	164	3,13 ^{ab}	,50	3,242	,007*
	1-4 yıl	135	3,03 ^{ab}	,60		
	5-8 yıl	55	3,22 ^{ab}	,64		
	9-12 yıl	9	2,70 ^{ab}	,37		
	13-15 yıl	5	2,57 ^b	,69		
	15 yıldan fazla	5	3,45 ^a	,24		

*p<0.05

^{a, b} Subset for alpha değeri sütunlar yukarıdan başlayarak harflendirilmiştir. Aynı sütunda farklı harf taşıyan ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak önemlidir (p<0.05).

Ek 4.14. Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışma Süresi ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışma Süresi	n	\bar{X}	s	F	p
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	72	2,92	,70	,967	,438
	1-4 yıl	115	2,86	,68		
	5-8 yıl	84	2,83	,66		
	9-12 yıl	45	2,73	,65		
	13-15 yıl	20	3,03	,74		
	15 yıldan fazla	37	2,73	,59		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	72	2,70	,75	,407	,844
	1-4 yıl	115	2,72	,70		
	5-8 yıl	84	2,78	,69		
	9-12 yıl	45	2,77	,65		
	13-15 yıl	20	2,93	,72		
	15 yıldan fazla	37	2,74	,50		
Kişisel Başarı	1 yıldan az	72	3,10	,52	,968	,437
	1-4 yıl	115	3,02	,62		
	5-8 yıl	84	3,15	,58		
	9-12 yıl	45	3,09	,45		
	13-15 yıl	20	3,27	,59		
	15 yıldan fazla	37	3,10	,53		

(p>0,05)

Ek 4.15. İş Değiştirmeyi Düşünme Durumu ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	İş Değiştirmeyi Düşünme Durumu	n	\bar{X}	S. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	227	3,03	,65	7,003	,001*
	Hayır	146	2,56	,60		
Duyarsızlaşma	Evet	227	2,91	,69	5,823	,001*
	Hayır	146	2,50	,60		
Kişisel Başarı	Evet	227	3,12	,55	1,065	,287
	Hayır	146	3,05	,58		

*p<0.05

Ek 4.16. Çocuk Sahibi Olup Olmama Durumu ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Çocuk Sahibi Olup Olmama Durumu	n	\bar{X}	S. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Yok	271	2,84	,66	-,343	,732
	Var	102	2,87	,71		
Duyarsızlaşma	Yok	271	2,73	,68	-,848	,397
	Var	102	2,80	,69		
Kişisel Başarı	Yok	271	3,07	,55	-	,147
	Var	102	3,16	,59		

(p>0,05)

Ek 4.17. Ek Bir Gelir Kaynağı Olup Olmama Durumu ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ile Standart Sapmaları

ALT ÖLÇEKLER	Ek Bir Gelir Kaynağı Olup Olmama Durumu	n	\bar{X}	S. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	58	2,90	,65	,678	,498
	Hayır	315	2,84	,68		
Duyarsızlaşma	Evet	58	2,71	,69	-,429	,668
	Hayır	315	2,75	,68		
Kişisel Başarı	Evet	58	3,05	,50	-,614	,540
	Hayır	315	3,10	,58		

(p>0,05)

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Meltem KIRKAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Soma - 1971

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Aydın Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Yüksek Lisans Öğrenimi : -

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

Makaleler

-SCI : -

-Diğer : -

Bildiriler

-Uluslararası : -

-Ulusal : -

Katıldığı Projeler : -

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl : Adnan Menderes Üniversitesi Rektörlüğü –
1993-Devam ediyor

İLETİŞİM

E-posta Adresi : mkirkan@adu.edu.tr

Telefon : 0505-7844922

Tarih : 11/06/2014