

## İÇİNDEKİLER

Öz, Abstract.....	I
Tablolar Listesi.....	II
Şekiller Listesi.....	III
Giriş.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK (BURN OUT) SENDROMU

1.1. Tükenmişlik Kavramı.....	3
1.1.1. Tükenmişliğin Tanımları.....	3
1.1.2. Tükenmişlik Belirtileri.....	6
1.1.3. Tükenmişlik Sürecinin Gelişmesi.....	9
1.2. Tükenmişlik Modelleri.....	10
1.2.1. Cherniss Modeli.....	11
1.2.2. Pines Modeli.....	12
1.2.3. Edelwich Ve Brodsky Modeli.....	13
1.2.4. Pearlman Ve Hartman Modeli.....	15
1.2.5. Maslach' ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli.....	17

1.2.5.1. Duygusal Tükenme.....	18
1.2.5.2. Duyarsızlaşma.....	19
1.2.5.3. Düşük Başarı Hissi.....	20
1.3. Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri.....	21
1.3.1. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Kişisel Teknikler.....	21
1.3.2. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Teknikler.....	24
1.3.2.1. İşgören Seçimi.....	26
1.3.2.2. Örgüt Geliştirme.....	26
1.3.2.3. Yönetim Geliştirme.....	27
1.3.2.4. İşin Modifikasyonu.....	29
1.3.2.5. Sosyal Destek.....	31
1.3.2.6. Yetki Devretme.....	31
1.3.2.7. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi.....	32
1.4. Tükenmişliğin Sonuçları.....	32
1.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Bedeli.....	33
1.4.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri.....	34
1.4.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri.....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE TÜKENMİŞLİK OLGUSUNUN İŞ VE ROL ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER VE BİREYSEL ÖZELLİKLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Otel İşletmeleri Ve Otel İşletmelerinin Yapısal Özellikleri.....	37
2.2. Otel İşletmelerinde Çalışma Koşulları.....	38
2.2.1. Emek Yoğun Üretim Özelliği.....	39
2.2.2. Faaliyetlerinin Sürekliliği.....	39
2.2.3. İşgücünün Niteliği.....	40
2.2.4. Konuk İşgören İletişimi.....	40
2.2.5. Mevsimsellik / Dönemsellik Özelliği.....	41
2.3. Otel İşletmelerinde Ön Büro Bölümünün Yeri.....	41
2.3.1. Ön Büronun Tanımı Ve Önemi.....	43
2.3.2. Ön Büronun Görevleri.....	45
2.3.3. Ön Büronun Organizasyonu Ve Ön Büro Çalışanları.....	48
2.3.4. Ön Büronun Amaçları.....	53
2.3.5. Ön Büroda Çalışma Koşulları.....	53
2.4. Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Olgusunun İş Ve Rol Özellikleri, Örgütsel Özellikler Ve Bireysel Özellikler Açısından Değerlendirilmesi.....	58
2.4.1. İş Ve Rol Özelliklerinden Kaynaklanan Tükenmişlik Faktörleri.....	62
2.4.1.1. Müşteri İle Yüz Yüze İlişki.....	62
2.4.1.2. Aşırı İş Yükü.....	63
2.4.1.3. Uzun Çalışma Saatleri.....	64
2.4.1.4. Üretim İle Tüketimin Eş Zamanlı Olması.....	65

2.4.1.5. Zaman Baskısı.....	65
2.4.1.6. Vardiyalı Çalışma.....	66
2.4.1.7. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	67
2.4.2. Örgütsel Organizasyon İle İlgili Tükenmişlik Faktörleri.....	69
2.4.2.1. Yöneticilerle İlişkiler.....	70
2.4.2.2. Geri Bildirim (feedback) Eksikliği.....	71
2.4.2.3. Kararlara Katılım.....	71
2.4.2.4. İş Ortamının Fiziksel Koşulları.....	72
2.4.2.5. Sosyal Destek.....	72
2.4.2.6. Çalışanlar Arasındaki İlişkiler.....	73
2.4.2.7. Müşteri İle İlişkiler.....	73
2.4.2.8. Örgüt Plan ve Prosedürleri.....	74
2.4.2.9. Karar Serbestliği (Otonomi-Özerklik).....	75
2.4.2.10. Yetersiz Eğitim.....	75
2.4.2.11. Düşük Ücret.....	76
2.4.3. Kişisel Tükenmişlik Faktörleri.....	76
2.4.3.1. Demografik Faktörler.....	77
2.4.3.2. Beklenti Düzeyi. ....	78
2.4.3.3. Kişisel Özellikler.....	79
2.4.4. Otel İşletmelerinde Ön Büro Bölümünde, Tükenmişlik Olgusunun En Aza İndirilmesi İçin Alınması Gereken Önlemler.....	82

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE TÜKENMİŞLİK OLGUSUNUN ÖN BÜRO ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE İNCELENMESİ VE ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	86
3.2. Araştırmanın Ön Kabulleri Ve Sınırlılıkları.....	87
3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri.....	87
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	87
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	87
3.3.1. Araştırmanın Örnekleme.....	87
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	88
3.3.2.1. Tükenmişliğin Ölçülmesi; Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	88
3.3.2.2. Kişisel Bilgi Formu.....	89
3.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol.....	90
3.3.4. Verilerin Analizi.....	90
3.4. Veriler Ve Bulgular.....	91
3.4.1. Araştırma Örnekleme İlişkin Veriler.....	91
3.4.2. Tükenmişlik Ölçeğinin Puanlarının Değerlendirilmesi.....	97
3.4.3. Tükenmişliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi.....	97
3.4.3.1. Cinsiyet Ve Tükenmişlik.....	103
3.4.3.2. Medeni Durum Ve Tükenmişlik.....	105
3.4.3.3. Yaş Ve Tükenmişlik.....	106
3.4.3.4. Eğitim Durumu Ve Tükenmişlik.....	107

3.4.3.5. Çocuk Sahibi Olup Olmama Ve Tükenmişlik.....	108
3.4.3.6. İşletmedeki Çalışma Şekli Ve Tükenmişlik.....	110
3.4.3.7. Çalışılan Pozisyon Ve Tükenmişlik.....	111
3.4.3.8. Ön Büro Bölümü'nde Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Süresi Ve Tükenmişlik.....	112
3.4.3.9. Turizm İle İlgili Eğitim Alma Durumu Ve Tükenmişlik.....	114
3.4.3.10. Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Ve Tükenmişlik.....	115
3.4.3.11. Ön Büro Bölümünde Çalışma Süresi Ve Tükenmişlik.....	116
3.4.3.12. Haftada Çalışılan Gün Sayısı Ve Tükenmişlik.....	119
3.4.3.13. Günlük Çalışma Süresi Ve Tükenmişlik.....	120
3.4.3.14. Aylık Kazanç Miktarı Ve Tükenmişlik.....	121
3.4.3.15. Ek Bir Gelire Sahip Olup Olmama Ve Tükenmişlik.....	122
3.4.3.16. İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe Ve Tükenmişlik.....	124
Sonuç ve Öneriler.....	127
Özet.....	133
Summary.....	134
Teşekkür.....	135
Kaynakça.....	136

Ekler.....	IV
Özgeçmiş.....	XVI

## ÖZ

Bu araştırmanın ilk aşamasında, tükenmişlik kavramı tanımlanmış, tükenmişlik belirtilerine ve tükenmişlik sürecinin gelişimine yer verilmiştir. İkinci aşamada, otel işletmelerinde çalışma koşullarına, ön büro bölümünün otel işletmeleri içindeki yerine ve ön büro bölümünde çalışma koşullarına yer verilmiştir. Otel işletmelerinde tükenmişlik olgusu, iş ve rol özellikleri, örgütsel özellikler ve bireysel özellikler açısından değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, 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, ortaya koymuştur. Ayrıca, araştırmada otel işletmelerinde ön büro bölümünde, tükenmişlik olgusunun en aza indirilmesi için alınması gereken önlemlere yer verilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** tükenmişlik sendromu, ön büro, demografik değişkenler, Maslach Tükenmişlik Envanteri,

## ABSTRACT

The concept of burnout is defined, symptoms and process of burnout is shown in first stage of this research. In second stage of reserach, working conditions and the place of front desk department is determined. The fact of burnout in hotel management is analysed as job and role specialities, organizational or indivudial specialities. The findings of this survey is defined if there is a relation between demografic informations and burnout level of front desk employees in four and five star hotels in Antalya-Side centrum and Kumköy. Precautions for decreasing the fact of burnout in front desk of hotel management is defined in this research.



## Tablolar Listesi

<b>Tablo 1.</b> Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	92
<b>Tablo 2.</b> Örneklemin Ön Büroda Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı.....	93
<b>Tablo 3.</b> Örneklemin Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin Puanları.....	97
<b>Tablo 4.</b> Cinsiyete Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama Ve Standart Sapmaları.....	104
<b>Tablo 5.</b> Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	107
<b>Tablo 6.</b> Örneklemin Çocuk Sahibi Olup Olmama Göre Dağılımı.....	108
<b>Tablo 7.</b> Örneklemin İşletmedeki Çalışma Şekline Göre Dağılımı.....	110
<b>Tablo 8.</b> Örneklemin Şu Anda Çalıştığı Pozisyondaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	113
<b>Tablo 9.</b> Örneklemin Turizm İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Dağılımı.....	114
<b>Tablo 10.</b> Örneklemin Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	115
<b>Tablo 11.</b> Örneklemin Ön Büro Bölümünde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	117
<b>Tablo 12.</b> Örneklemin Ön Büro Bölümünde Çalışma Süresine Göre Duyarsızlaşma Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	118
<b>Tablo 13.</b> Örneklemin Haftada Çalışılan Gün Sayısına Göre Dağılımı.....	119
<b>Tablo 14.</b> Örneklemin Günde Çalışılan Saat Sayısına Göre Dağılımı.....	120
<b>Tablo 15.</b> Örneklemin Aylık Kazanç Durumuna Göre Dağılımı.....	121
<b>Tablo 16.</b> Örneklemin İşin Dışında Ek Bir Gelire Sahip Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımı.....	123
<b>Tablo 17.</b> Örneklemin İş Değiştirmeyi İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı.....	124

### Şekiller Listesi

<b>Şekil 1.</b> Otel Organizasyonunu Meydana Getiren Bölümler.....	42
<b>Şekil 2.</b> Bir Otel İşletmesinde Ön Büro Organizasyonu.....	49
<b>Şekil 3.</b> Kişiler Arası İlişkilerin Niteliğine Bağlı Olarak Ortaya Çıkması Muhtemel Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri.....	57
<b>Şekil 4.</b> Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	94
<b>Şekil 5.</b> Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı.....	94
<b>Şekil 6.</b> Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	95
<b>Şekil 7.</b> Örneklemin Çocuk Sahibi Olup Olmamaya Göre Dağılımı.....	95
<b>Şekil 8.</b> Örneklemin Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	96
<b>Şekil 9.</b> Örneklemin Ön Bürodaki Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	96
<b>Şekil 10.</b> Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	106
<b>Şekil 11.</b> Örneklemin İş Değiştirmeyi İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı.....	125

## GİRİŞ

İş yaşamında, çalışanlar ile kurumlar arasında karşılıklı beklentilere dayalı olan ilişkiler söz konusudur. Çalışanların çalıştıkları kurumlardan beklentileri; çalışmalarını hakkında geri bildirimler alma, kararlara katılım, sosyal destek, özerklik, yeterli bir ücret, işi üzerinde kontrolü yerine getirme olanağı, uygun bir çalışma ortamı vb. olarak sıralanabilir. Buna karşılık, kurumlar da çalışanlarından verimlilik ve karlılığı arttırıcı çabalar beklemektedir. Bu iki tarafın karşılıklı beklentilerinin gerçekleşmesi işletmenin başarısını ve çalışanın iş performansını olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Çalışanlar ve işletmeler için tükenmişlik, önemli bir maliyet taşımaktadır. 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.

Tükenmişlik, bireyler ve iş yaşamı üzerinde önemli sorunlar oluşturmaktadır. Tükenmişliğin gelişiminde, iş ve rol özelliklerinden kaynaklanan etkenler, kişisel özellikler ve örgütsel özellikler etkili olmaktadır. Tükenmişlik ile başa çıkabilmek için, bireylerin ve örgütlerin bu olgu hakkında bilgilenmeleri, tükenmişlik

belirtilerinin erken fark edilerek gerekli önlemleri zamanında alınması, çalışanların ve işletmelerin tükenmişlikten görebilecekleri zararı en aza indirecektir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; tükenmişlik kavramı ve tanımı, tükenmişlik belirtileri, tükenmişlik sürecinin gelişimi, tükenmişlik modelleri, tükenmişlik ile mücadele yöntemleri ve tükenmişliğin sonuçları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde, öncelikle otel işletmelerinin yapısal özellikleri, otel işletmelerinde çalışma koşulları ve otel işletmelerinde ön büro bölümünün yeri açıklanmıştır. Bu bilgiler verildikten sonra; otel işletmelerinde tükenmişlik olgusunun iş ve rol özellikleri, örgütsel özellikler ve bireysel özellikler açısından değerlendirilmesine yer verilmiştir. İkinci bölümün sonunda; otel işletmelerinde tükenmişlik olgusunun en aza indirilmesi için alınması gereken önlemler ele alınmıştır.

Tez çalışmasının son bölümünde, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyini ve ön büro çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili bazı değişkenlerin, tükenmişlik üzerinde etkilerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıklarına, yöntemine ve araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Tükenmişlik, geniş bir literatüre sahip olmasına rağmen, turizm sektöründe otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik olarak yapılmış olan çalışma yoktur. Daha önceki çalışmalarda Kozak (2001), konaklama sektöründe çalışan kadınların tükenmişlik durumunu araştırmıştır. Tepeci ve Birdir (2003), otel genel müdürlerinde tükenmişlik durumu üzerinde çalışma yapmışlardır.

Tez çalışmasında, son olarak sonuç ve öneriler bölümünde, araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar tartışılmış ve otel işletmelerinde ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler değerlendirilerek bazı öneriler sunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TÜKENMİŞLİK (BURN OUT) SENDROMU**

#### **1.1. Tükenmişlik Kavramı**

Tükenmişlik kavramı, ilk defa örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Herbert Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger (1974, 1989), iş görenlerin işe ilişkin tutum, davranış ve güdülenmelerinde, zaman içinde dikkate değer bir değişme olduğu yolundaki gözlemlerden yola çıkarak; tükenmişlik kavramını ortaya atmıştır (Yıldırım, 1996;2). Tükenmişliği; insanların aşırı çalışmaları sonucu, işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamını taşıyan, duygusal tükenme, durumu olarak tanımlamıştır (Kırılmaz et al., 2003). Tükenmişliğin sözlük anlamı; kaybetme, bitkinlik, aşırı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan tükenmedir (Sılığ, 2003:9-10).

#### **1.1.1. Tükenmişliğin Tanımları**

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. Enerji tükenmesi, işten zihinsel olarak uzaklaşmanın artışı, mesleki performansın düşmesi, göz önünde bulunan bir çok tükenmişlik unsurunun en büyük özellikleri arasındadır (Kalimo, 2003;109).

Bir çok çalışan, her gün işine giderken mutlu olup, işyerindeki deneyimlerinden hoşlanırken, bununla birlikte diğer çalışanlar işyerindeki deneyimlerine daha negatif olarak bakarlar. Tükenmişlik, olumsuz iş deneyimlerindeki çalışanları anlamak için belirtilen bir kavramdır. 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.” (Siegall 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; (1) hizmet verdikleri kişilerle olan ilişkileri boyunca kendilerini duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve

tükenmiş, (2) bu kişilere karşı duyarsız ve kayıtsız davranan ve (3) işinde başarılı ve yeterli olma duygularını görel olarak kaybetmiş olan kişilerdir (Yıldırım, 1996 ;2-3).

Tükenmişlik, geleneksel olarak insanlarla yoğun bir şekilde ilişki ve insanlara yardım etmeyi gerektiren, hizmet sektöründeki işlerle ilgilidir (Daniele et al., 2003;201). Bir başka ifade ile 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 yansıması 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, 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);

- a) İşten bıkkınlık (tedium)
- b) İşe ilişkin stres
- c) Tükenmişlik (burn out).

İşten bıkkınlık ve işe ilişkin stres hemen hemen tüm meslekler için geçerli olmasına karşın, tükenmişlik genellikle insanlarla çalışan meslekler için

tanımlanmaktadır. Bu sendrom, hemşirelik, hekimlik, öğretmenlik, avukatlık, polislik, fizyoterapistlik gibi mesleklerde daha yoğun olarak görülmektedir (Girgin, 1995;17).

Tükenmişlik sendromu, genellikle çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan ve iş ortamında üzerine düşenden fazlasını yapan, sınır tanımayan kişilerde 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. İş 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).

### **1.1.2. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel bulgu ve belirtiler içerir. Fiziksel tükenmişlik belirtileri; kronik yorgunluk, güçsüzlük, enerji kaybı, yıpranma, hastalıklara daha hassas olma, sık baş ağrıları, bulantı, kas krampları, bel ağrısı, uyku bozuklukları gibi değişik sorun ve yakınmaları içerir. Duygusal tükenmişlik bulguları; 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. Zihinsel tükenmişlik bulguları; doyumsuzluk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlar içerebilir. Sonuçta işi bırakma, savaçklama gibi davranışlar görülebilir (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001).

Tükenmişlik belirtileri, çok çeşitli olmakla beraber, tükenmişliğin sinisi doğasını ayrıntılarıyla gözler önüne sermektedir. Tükenmişlik yaşayan birey, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk duyguları yaşadığını fark eder ve işe gitmeyi istememe, terslik ve tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme hissi, benlik (kendilik) imajına uygun olmayan davranışlar sergiler (Kırlangıç, 1995:21).

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 rahatsızlık yaşadığı da bilinmektedir (Birdir ve Tepeci, 2003;95). Tükenmişlik sendromunun diğer fiziksel belirtileri; kronik yorgunluk, uykusuzluk, sersemlik, mide bulantısı, alerjiler, nefes alma güçlükleri, cilt problemleri, adale ağrıları ve yumuşaklığı, adet sorunları, beze şişlikleri, boğaz ağrıları, tekrarlayan gripler, enfeksiyonlar, nezle, baş ağrısı ve sırt ağrılarıdır (Angerer, 2003;101).

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 içiçe 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 (Baysal, 1996;46).

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):

- İsteksizlik, iş hakkında heyecan ve isteğin kaybolması.
- Sürekli uzun saatler çalışma veya molaları kaçırma. (örnek olarak devamlı olarak öğle yemeğinin yenmemesi, tatillerin iptal edilmesi gibi)
- Diğer çalışanlar ile kronik huzursuzluklar.
- Performans kalitesinde önemli düşüş.
- Tekrarlanan geç kalmalar.
- İş 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. Bunun için yapılması gerekenler birinci bölümün üçüncü kısmında tükenmişlik ile mücadelede geliştirilen kişisel ve örgütsel teknikler isimleri altında açıklanmıştır.

### 1.1.3. 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 Freudenberger (1974) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: Tükenmişlikte çabuk ve ani öfkelenmeler olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan kişiler, duygularını içlerinde saklamakta zorlanmakta, çabuk ağlamalar, bağırılmalar, 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 literatürüne bakıldığında, tükenmişliğin nedenlerini, ortaya çıkma sürecini açıklamak amacı ile değişik modeller ileri sürülmüştür. Bu bölümde bu modellerden; Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli ve Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli incelenecektir. Bu modellerden, Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli'ne, en tanınmış, en yaygın kabul gören bir model olması ve bu araştırmada kullanılan ölçme aracının temelini oluşturması nedeni ile en son olarak diğerlerinden daha ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir.

### 1.2.1. Cherniss Modeli

Chernis, 1980’de tükenmişlik olgusu ile ilgili; örgütsel, kişisel ve kültürel etkenleri içeren bir teori sunar ve konunun kompleksliğine dikkat çeker. Bu teori ile tükenmişlik üzerinde, rol yapısının önemine işaret eder. 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). Tükenmişliği, aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görerek; “aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki ile işten geri çekilme” olarak tanımlar (Sılığ, 2003;12).

Chernis 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. Bir başka ifade ile bu modelde tükenmişlik, iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum yapma ve stres ile başa çıkma yolu olarak görülmektedir (Yıldırım, 1996; 3-4).

Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını, hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirdi. Ona göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanıyordu. 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 çekti (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. Benzer beklentilerle iş hayatına

giren bir çalışan şok oluyor, kendini adeta kurtlar sofrasındaki kuzu gibi hissediyordu. Başka bir deyişle, 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 ise 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 (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**

Edelwich ve Brodsky (1980)'e göre tükenmişlik, yardım edici mesleklerde çalışan iş görenlerde, iş koşullarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, idealizm, enerji ve amaç yitimidir. Tükenmişliğe yol açan iş koşulları şunlardır (Yıldırım, 1996):

- Çok fazla kişiye hizmet verme (müşteri yoğunluğu),
- Çok az ücret,

- Çok uzun saatler çalışma,
- Hizmet verilen kimselerin iyilik bilmezliği,
- Yüksek ideallerle ulaşılabilen nokta arasındaki uçurum,
- Bürokratik ya da politik zorlamalardır.

Edelwich ve Brodsky (1980), alanda yaptıkları görüşme, gözlem ve edindikleri deneyimlere dayanarak, tükenmişliğin birbirini izleyen, belirlenebilir aşamalardan geçen bir süreç sonunda ortaya çıktığı sonucuna varmışlardır (Yıldırım, 1996;6). Tükenmişliğin, idealistik çoşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma (apati) olmak üzere dört aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir (Sılığ, 2003;13). Bu aşamalar, aşağıda açıklanmıştır.

1. İdealistik Çoşku: İlk aşama heves ya da şevk (enthusiasm) aşamasıdır. İşe yeni başlanan dönemlerde görülen bu aşamada; birey enerjik, umutlu ve gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir. Hizmet verilen insanlarla özdeşim kurma, enerjiyi gereksiz biçimde harcama, işi yaşamın amacı olarak görme, işin kendisine her şeyi sağlayacağı beklentisi, bulunulan pozisyonun sorumluluklarını ve faaliyet alanlarını kestirememe bu dönemde görülebilen tehlike belirtileridir (Yıldırım, 1996;6-7).
2. Durgunluk: Edelwich ve Brodsky (1980)'e göre; işin kişiye verdiği haz uzun süre devam etmediği takdirde, durgunluk (stagnation) adı verilen ikinci aşama başlar (Yıldırım, 1996;7). Kişinin ilk aşamadaki gerçekleştirdiği enerji düzeyi düşmeye başlar, bununla birlikte motivasyonda 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 vermeye başlanır (Sılığ, 2003;13).



3. Engellenme: Engellenme (frustration) olarak isimlendirilen üçüncü aşamada; 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 (Apati): Bireyin, işinde sürekli engelleme yaşaması sonunda ortaya çıkan ve dördüncü aşama olan duyumsamazlık (apathy), engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizmasıdır. Bu aşamada birey güvenli pozisyonunu korumaya yetecek, minimum ölçüde iş yapacak ve her türlü mücadeleden kaçınacaktır (Yıldırım, 1996;7).

Son aşama olarak; müdahale (intervention) aşaması 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 Tükenmişlik 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; yorgunluk gibi fiziksel semptomlara odaklanır.
- b) Duyuşsal/bilişsel; duygusal olarak tükenme gibi tutumlara ve duygulara odaklanır.
- c) Davranışsal; 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)'in 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- Algılana stres düzeyi: Strese yol açan bir çok 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. Maslach’ın Üç Boyutlu Tükenmişlik 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 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 Modeli daha iyi incelenecektir.

### **1.2.5.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion (EE))**

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, irritabilite (huzursuzluk), kaza ile yüz yüze gelme, depresyon ve aşırı alkol alımı sıklığıdır (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).

### **1.2.5.2. Duyarsızlaşma (cynicism) (DP)**

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 kurmakta çoğu insan iki zıt kutuptan birisine kayar. Genelde “başı dertte” olan kişi, insanlarla arasına mesafe

koymayı tercih eder. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına, soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşır (Örmen, 1993 ;2).

### **1.2.5.3. Düşük Başarı Hissi - Bireysel Başarıda Azalma (Personal Accomplishment, (PA))**

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 şekillendirmesini, düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük başarı duygularının eşlik ettiği düşük üretkenlik, baskılar ile başa 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. Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri**

Yapılan çalışmalar “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 yüklenen 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 yollarını 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. (<http://www.cvtr.net>; 15.10.2005)

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 teknikleri, gevşemek, derin nefes almak, zaman yönetimi eğitimi, akılsal duygusal davranış terapisi, ekip kurma, meditasyon işyerindeki stresi azaltma teknikleri olarak bireylere katkıda bulunmaktadır. Bu, bir çok tekniğin bir çoğu 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 ortamdaki 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 ayırım 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 başarılabilecek 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 (Sava, 2002). Organizasyon tekniklerini savunanlar, stres etmenlerinin kişisel kontrol mekanizmalarından daha öte unsurlar içerdiğini ve yalnızca bireysel kontrol teknikleri ile sorunun aşılamayacağını öne sürmektedir (<http://www.cvtr.net>; 15.10.2005).

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 iş verenler, 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. Bir çok şirket, çalışanlarına daha dostça bir iş çevresi sağlamaya yönelik adımların atılmasını desteklemiştir. Örnek verilecek olursa bir çok 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. İş Gören Seçimi**

İş görenlerin işe alımı yapılırken, dikkatli bir işe alım sürecinden geçirilmesi, ileride karşılaşılabilecek tükenmişlik sorunlarını, yolun başında önlemek açısından son derece önemlidir. Bu neden ile 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 paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır (Koçel, 1998;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 amaçlar. Organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak, gereksinim duyulan veya gereksinim duyulacak nitelikteki iş göreni yetiştirmeyi amaçlar. 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, 2000;37).

Uzmanlar tarafından hazırlanan bu programlar, tükenmişliğe karşı savunma sistemini geliştirir. Yöneticiler, örgütsel tükenmiş kaynakları hakkında bilgi sahibi olurlarsa, tükenmişlik sendromunu tanımada 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 sağlıksız 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 başlarsa, 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 vermelere uygun, görevli kişilerin gerekli etkinlikleri ele almasında, diğer görevlilere izin vermede yeterince esnek olabilmesine olanak vermelidir. Daha kısa çalışma şemalarının 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 (<http://www.cvtr.net>; 15.10.2005):

- 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 Freudenberger 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 (Baysal, 1995;51).

Çalışanlarla sorun çözmeye yönelik toplantıların düzenlenmesi kimlik belirsizliğini ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaları engelleyebilir (<http://www.cvtr.net>; 15.10.2005).

### **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 İyileştirilmesi**

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., 1986; Lee ve Ashforth, 1996; Leiter ve Maslach, 1988; Wright ve Bonnet, 1997; Wright ve Crapanzano, 1998). Tükenmişlik bununla birlikte depresyon, huzursuzluk, kaygı, yorgunluk, uygunsuzluk ve baş ağrısı gibi çeşitli sağlık problemleri ile ilişkili bulunmuştur (Togia, 2004;130-131).

Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin, bazen tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin bir çok olumsuz sonucu olduğunu ortaya koymuştur (Sılığ, 2003;30). Tükenmişliğin gelişiminden sonra; işi boş verme, işi başkasına yükleme, işe

gelmemeye sayılarında artış, eş ve arkadaşlardan uzaklaşma, iş doyumsuzluğu, izin süresini uzatma vb. gelişmeler olabilmektedir (Girgin, 1995;21).

Bu bölümde, tükenmişliğin sonuçlarının kişisel bedeli, iş hayatına etkileri ve aile hayatına etkileri üzerinde durulacaktır.

### **1.4.1. Tükenmişliğin 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). Tükenmişlik yaşayan bireylerde genellikle yanlış beslenme alışkanlığından dolayı sağlık sorunları görülebilir. Duygusal baskı altındaki birey, sık olarak öğünlerini atlayabilir veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilir (Örmen, 1993;29). Tükenmişliği yaşayan kişinin, işe olduğu gibi, diğer meslektaşlarına karşı da ilgisinin kaybolduğu görülmektedir (Girgin, 1995;21). Tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından bazıları ise sakinleştirici, uyuşturucu, sigara ya da alkole yönelimin olmasıdır (Sılığ, 2003;30). Tükenmişlik deneyimini yaşayan bireyler, kendileri ilaç kullanma yoluna başvurabilirler. Tükenmişlik, doğru olmayan bir şekilde alkol ve yasadışı uyuşturucu madde kullanımı ile ilişkili bulunmuştur. Araştırmalar, bu tür çözümlerin aslında sorunu daha da şiddetlendirdiğini göstermektedir (Angerer 2003;102). Bu ve benzer eğilimler, çözümleri daha da güçleştireceği gibi birey, zamanla bu tür zararlı alışkanlıklara bağımlı hale gelebilir. Sorunlar çözüleceği yerde, gittikçe büyüyen bir hal almaya başlar. Tükenmişliğin bedeli sadece sendromu alan kişiyi değil, başka bir çok kişiyi daha etkiler.

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişilerin, iş arkadaşları, aileleri, arkadaşları da bu durumdan etkilenmektedirler (Örmen, 1993;29).

Tükenmişliğin çalışanların sağlığı üzerine kötü etkisi, halk arasında genel olarak daha az bilinmektedir. Bir çok araştırma, kalp krizleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belgelendirmektedir. Örnek olarak verilecek olursa; Theorell ve Rahe (1972), miyokardial enfarktüs ile stress arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstatistiklere göre; bir çok 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 statükocudurlar (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, 1993; Baysal, 1994; Örmən 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 (Örmən, 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, bir çok 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.

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE TÜKENMİŞLİK OLGUSUNUN İŞ VE ROL ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER VE BİREYSEL ÖZELLİKLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 2.1. Otel İşletmeleri Ve Otel İşletmelerinin Yapısal Özellikleri

Otel, geleneksel konaklama işletmelerinin en yaygın olan örneğidir. Seyahat eden kişilerin, geçici bir süre için konaklamaları amacıyla, belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir (Kozak,1995;2). Olalı ve Korzay (1989;25)'a göre, 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.”

Otel işletmelerini şu şekilde de tanımlayabiliriz: “İnsanların değişik nedenlerle yapmış oldukları, yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama, daha sonra yeme-içme gereksinimlerini ve buna bağlı olarak diğer gereksinimlerini karşılamak amacıyla, mal ve hizmet üreten, aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek hizmet sunan ticari nitelikli işletmelerdir” (Şener, 2001;4).

Otel İşletmelerini, endüstri işletmelerinden ayıran, kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, turizm sektörünün genel özelliğinden kaynaklanmaktadır (Kozak vd., 1998;7). Oteller, konaklama işletmelerinin ortak

özellikleri olan bir takım özelliklerin yanı sıra kendilerine özgü özellikler de taşırlar. (Dereli, 1989;7-8):

- Otel işletmeleri, insan gücüne dayanır.
- Sektörde üretilen hizmet ve mamuller üretildiği yerde tüketilir. Üretilen hizmetin stok yapılması veya taşınması mümkün değildir.
- Oteller, yalnızca konaklama hizmetini değil, yeme-içme, eğlence gibi bir takım gereksinimleri de karşılarlar.
- Otel işletmeciliği, bazı zamanlarda durgunluğa ve sarsıntılara uğrama tehlikesi ile karşı karşıya bulunan, büyük bir sermaye yatırımı ve işletme sermayesi isteyen, bir endüstri alanıdır. Devletler arası ilişkilerden kolayca etkilenen bir yatırım alanıdır. Bir çok ülke, turizmin gelişmesi için çeşitli yardım ve koruma yolları ile turizm endüstrisinde özellikle konaklama işletmeciliğinde yapılan yatırımları, teşvik etmektedir.
- Otel işletmeleri, günün 24 saati, haftanın 7 günü, faaliyet gösteren bir iş sahası olup, oteldeki konuklar tatillerini geçirirken, otel çalışanları hizmet vermektedir.
- Otel işletmeleri, teknolojilerin ilerlemesi ile sürekli değişikliğe uğrayan bir endüstridir. Herhangi bir otel işletmesinin, ilerleyen teknolojiyi takip etmemesi, sürekli olarak gerilemesi ve o işletmeye olan ilginin kaybolması demektir.

## **2.2. 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.

### **2.2.1 Emek Yoğun retim özelliği**

Otel işletmelerinde, gerek hizmet sunmada gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde, büyük lde 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 lde insan gücünden yararlanır. Otelcilik, bu nedenle emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır (Batman, 1999;15).

### **2.2.2. 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 üretim 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).

### **2.2.3. 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).

### **2.2.4. 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 Sokmen, 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).

### **2.2.5. 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 gerçekleştirebilirlerken yıl içinde 20 hafta aşağı yukarı % 30 düşük doluluk oranıyla çalışmaktadırlar (Rızaoğlu, 2004;28).

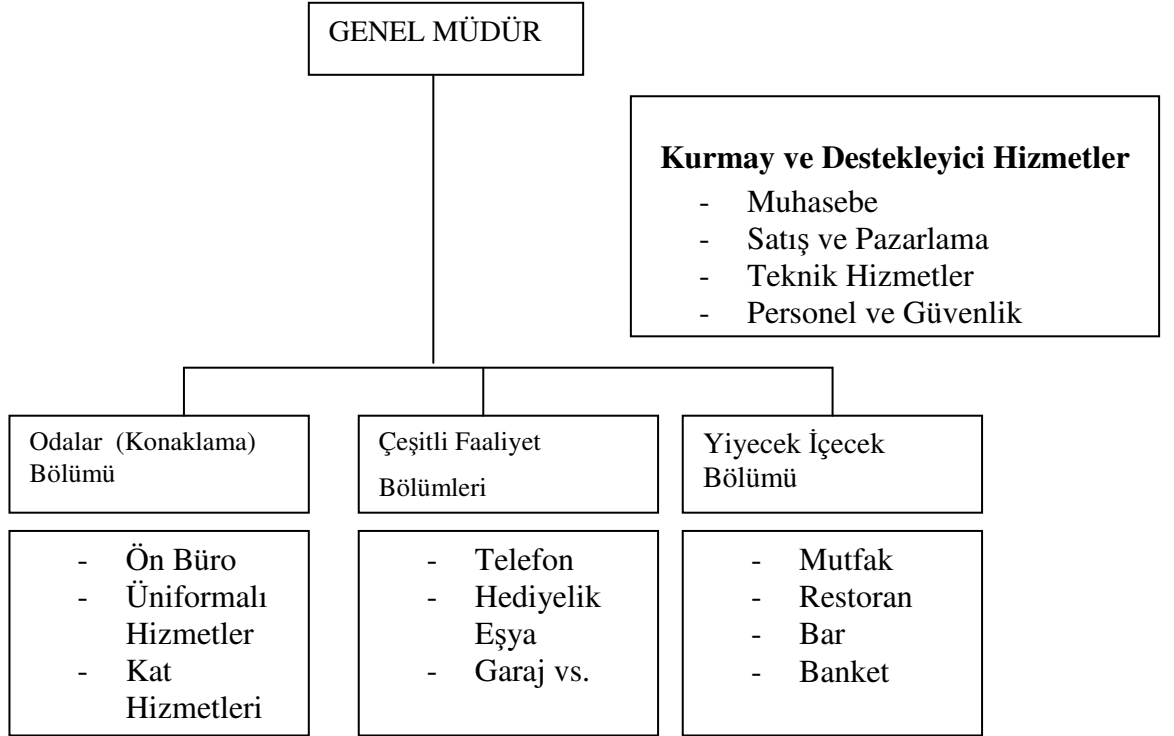
Otel işletmelerinde çalışan iş görenler, talepteki düşüş nedeni ile yılın belli bir döneminde işsiz kalmaları nedeni ile çalışmakta oldukları işe geçici olarak görebilmektedir. Bunun yanı sıra da, yoğun talep karşısında yüksek tempolu çalışma düzeni, hizmet kalitesinde de düşüslere neden olabilmektedir (Olalı ve Korzay, 1993;37).

### **2.3. Otel İşletmelerinde Ön Büro Bölümünün Yeri**

Turistik bölgeler, yapısal açıdan ön bölge ve arka bölge olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ön bölge turizm görevlileri ile turistlerin bir araya geldikleri, arka bölge ise turizm görevlileri ile turistlerin bir araya gelmedikleri yerlerdir. Turizm görevlilerinin turistlerle ilişkileri ön bölgelerde oluşmaktadır. Ön bölge, turizm görevlilerinin davranışlarını belli standart ve kurallara bağlı olarak sergiledikleri yerlerdir. Bu bölgelerde, turizm görevlileri kendi gerçek yaşamlarını ve davranışlarını gizlemekte, oldukları gibi değil, amirler ya da turistler tarafından

istenen davranışları ortaya koymaktadırlar. Görevlilerin ağırbaşlı olmaları, görevlerine düşkün olmaları, becerikli olmaları, güler yüzlü olmaları, giyim kuşamlarına önem vermeleri, temizliğe dikkat etmeleri istenmektedir (Rızaoğlu, 2003;235-236). Otel işletmelerinde ön bölgeyi temel olarak ön büro bölümü oluşturmaktadır. Ön büro bölümü, konuklarla direkt teması olan ve hizmet sunan değişik ünitelerden oluşmaktadır. Bu nedenle, ön büro bölümünü bir büro olarak değil; özel yönetimi ve çalışma tarzı, mantığa uygun, birbirini tamamlayıcı ve benzer işlerin yapıldığı ön büro hizmet alanı olarak düşünmek gerekir (Şener, 2001;127). Şekil 1’de, otel işletmelerinin organizasyonunu meydana getiren bölümler arasında; Ön Büro Bölümü’nün yeri gösterilmektedir.

**Şekil 1. Otel Organizasyonunu Meydana Getiren Bölümler**



Kaynak: Olalı, H. ve Korzay, M. 1989, **Otel İşletmeciliği**, İstanbul:İ.Ü.İ.İ.E Yayını

Ön büro bölümü, otel işletmeleri içinde konaklama (odalar bölümü) bölümünde yer almaktadır. Otel işletmelerinde en çok iş gören istihdam edilen, otelin kalite standardını ve prestijini yansıtan bölümlerden birisi konaklama bölümüdür. Konaklama bölümü beş alt bölümden oluşmaktadır (Olalı ve Korzay,1993;356):

- Ön Büro (Resepsiyon)
- Rezervasyon
- Telefon Servisleri
- Üniformalı Servisler (Konsiyaj)
- Kat Hizmetleri

Bu organizasyon şeması, orta büyüklükteki ve küçük büyüklükteki otellerde geçerli olmayabilir. Bu otellerde, ön büro memurları müşteri giriş çıkışlarını gerçekleştirmenin yanı sıra telefon hizmetlerini ve üniformalı hizmetleri (konsiyaj hizmetlerini) de yürütebilmektedir (Olalı ve Korzay, 1993;356).

Ön büro, işletmeye en çok gelir getiren konaklama (odalar) bölümü içerisinde yer alır, konaklama işletmelerinin faaliyetlerinin başlangıç ve koordinasyon noktasıdır, bilgiler, istekler, belgeler burada toplanır ve ilgili yerlere dağıtılır. Ön büro bölümü, konukların işletme hakkında ilk izlenimini ve son izlenimini oluşturur. Konaklama işletmesinin imajının oluşturulmasında, halkla ilişkiler ve satış açısından son derece önemli bir bölümdür (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998;23).

### **2.3.1. Ön Büronun Tanımı Ve Önemi**

Günümüzün global ve sert rekabete dayanan iş çevresinde, hizmet sektöründeki firmalar, sadık ve kazançlı bir müşteri kitlesinin yaratılması ve sürekliliğinin sağlanması amacını taşımaktadırlar. Bu amacın başarılması için, ön bölgelerde çalışanların memnuniyetinin hizmet sektöründeki büyük önemi unutulmamalıdır. Özellikle ön bölgelerde çalışanlar, müşterilere yüksek kaliteli bir

hizmetin verilmesinde veya memnun olmayan müşterilerin memnun bir duruma getirilerek, sadık bir müşteri haline getirilmesinde, çok önemli bir rol oynamaktadırlar (Karatepe ve Sokmen, 2004;1).

Otel işletmelerinde ön büro, konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içinde buldukları ve kaldıkları süre içinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında, önemli rol oynayan bölümdür (Şener, 2001;126). Ön büro, otelin bir tür merkezi olup, müşteri ile işletme arasındaki ilişkiyi kurmakta bir bağlaç görevi yapmaktadır (Batman, 1999;119). Ön büro bölümünün işlevi, konuk otele gelmeden arka ofiste görev yapan rezervasyon memurları ile sağlanan iletişimle başlar ve otel hakkında oluşan bu olumlu imajla birlikte sunulan hizmetlerle sürdürülür (Şener, 2001;127).

Ön büro, adından anlaşılacağı gibi otel işletmelerinin girişinde misafirlerin hemen görebileceği biçimde yer alır. Otel işletmesinin girişini kapsayan ve trafiğin yoğun olduğu lobi adı verilen salona yerleştirilen ön büro, otelin giriş kapısına, asansörlere, yer ve yön belirleyici panolara tamamen hakim bir yerde kurulu bir banko ile ayrılmıştır. Bu bankonun arkasında resepsiyon ekipman ve malzemelerini yerleştirildiği, lobiye gören tarafı açık olan bir oda bulunur. Bu odanın arka tarafında ise rezervasyon ve santral hizmetlerinin sunulduğu arka ofisler bulunur. Ön büro sadece resepsiyon bankosu ve onun arkasında yerleştirilen sabit alanlar değil, misafir hizmetlerine ilişkin bir görevler paketinin sunulduğu yerdir. Bu görevler paketi rezervasyon, resepsiyon, ön kasa, santral ve üniformalı hizmetleri kapsamaktadır (Kozak, 1995;39).

Konukların otel kapısından içeri girdikleri anda, ön büro hizmetleri başlayacaktır. Kapıdaki görevli konukları selamlayarak karşılayacak, “bellboylar” (taşıyıcılar) bagajları önce resepsiyona getirecekler, resepsiyon memurları konukları güler yüzle karşılayıp, selamlayacaklar ve kısa bir süre içinde kayıt işlemleri yapılarak “bellboy” refakatinde odasına çıkarılacaktır. Otel hakkındaki olumlu ve olumsuz ilk izlenimi, ön büro görevlisinin bu esnadaki davranışları belirleyecektir.

Ayrıca hizmet sunumunun dışında, ön büronun konumu, lobinin genişliği, tefrişi ve otelin atmosferi de büyük önem taşımaktadır (Şener, 2001;127).

Otel işletmesi, nasıl organize edilirse edilsin ön büro daima otelin odak noktasıdır. Misafir temaslarının gerçekleştiği temel yer olan ön büroda misafirlerin profili hakkında ne kadar ayrıntılı bilgi edilirse, otel faaliyetlerini yönetmek ve kontrol etmek o kadar kolaylaşmaktadır. Ön büro, otel işletmelerinin iletişim ve bilgi dağıtım kanalı olarak hizmet etmektedir. Misafire ilişkin faaliyetlerin yerine getirilmesi için ilgili bölümlere gerekli bilgileri sunarak; otel bölümleri arasında iletişimi sağlar (Kozak, 1995;37).

### **2.3.2. Ön Büronun Görevleri**

Ön büronun görevlerini şu şekilde sıralamak olanaklıdır (Kozak, 1995;41-42):

- Otelde konaklama isteğinde bulunan misafirlerin isteklerinin zamanında yanıtlanması.
- Gelen misafirlerin karşılanması, konaklamaya ilişkin bilgi formlarının düzenli ve eksiksiz biçimde tutulması.
- Misafire ait bagajların odasına çıkarılması ve misafirin odasına yerleştirilmesi.
- Misafirin istek, gereksinim ve şikayetleri ile ilgilenilmesi hemen çözüm getirilmesinde yeterli olunamıyorsa, üst yöneticiye konunun haber verilmesi.
- Misafirin memnuniyetini sağlamak yada arttırmak için diğer bölümlerle iş birliği yapılması.
- Misafirlere otelin bulunduğu çevrede gerçekleşen sanatsal, kültürel etkinlikler, otel ve şehir hakkında gerekli bilgilerin sağlanması.
- Misafirlere gelen mektup, teleks, fax, telefon mesajlarının veya paketlerinin alınması ve kendilerine zamanında eksiksiz olarak iletilmesi.

- Misafir emanetlerinin saklanması, ilgili formların doldurulması ve emanetlerin eksiksiz olarak geri verilmesi.
- Misafir foliolarının (hesaplarının) açılması, yaptığı tüm harcamaların incelenmesi, hesabın her an ödemeye hazır hale getirilmesi ve misafirin ayrılması sırasında hesabının tahsil edilmesi.
- Para bozma ve farklı ülke paralarının birbirine çevrilmesi gibi kambiyo işlemlerinin yapılması.
- Satışa hazır odaların dökümünün sürekli gözden geçirilmesi, bilgi dahilinde tutulması ve odaların satılması.
- Misafir odalarına özel emir formları ile meyve sepeti, şampanya, çiçek ve benzeri ikramların gönderilmesi.
- Oda anahtarlarının sürekli kontrol edilmesi.
- Misafirlere ve konaklamalarına ilişkin bilgileri kapsayan istatistikleri içeren raporların günlük olarak tutulması.

Ayrıca, ön büro çalışanı, misafirler ile yüz yüze geldiğinde, enformasyon bilgisi için sorulacak sorulara, bilgili bir şekilde yanıt vermek için hazır olmalıdır. Ön büro çalışanlarına yaygın olarak sorulan sorular, genellikle şu konuları içermektedir (Kasavana and Brooks, 1995;184):

- Yerel restoran tavsiyeleri.
- Taksi çağırma.
- Yakındaki alışveriş merkezleri, benzin istasyonları ve eczanelerin yerlerinin tarifi.
- Yakındaki ibadet yerleri tarifi.
- Yakındaki banka ve ya bankamatik makinesinin yerinin tarifi.
- Tiyatro, stadyum vb. yerlerin tarifi, programları ve bilet temini.
- Üniversiteler, kütüphaneler, müzeler gibi ve diğer yöresel ilgi çekici yerlerin tarifi.



- Devlet başkanının konutu, resmi binalar yöresel mahkeme, belediye binasının yerleri.
- Huzurevleri.
- Otel politikaları hakkında bilgi alma örneğın çıkış zamanı ya da evcil hayvan kabulü gibi.
- Otel ve çevresindeki rekreasyon faaliyetleri ve bunlar hakkındaki bilgiler.

Bütün bunların yanında, ön büro çalışanlarının, görevlerini yaparlarken; otel yönetimine, diğer çalışanlara, müşterilerine ve kendisine karşı bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Eğer bir işletme, müşterilerini tatmin etme sorumluluğunu taşıyorsa, müşteri ile kontak kuran çalışanlar bunu gerçekleştirmelidirler. Bu çalışanların yetenekli ve profesyonel olma, işinde müşteriler ile birlikte çalışmaktan dolayı gurur duyma gibi diğer çalışanlara ve yönetime karşı sorumlulukları vardır. Bu çalışanlar, sürekli olarak iş bilgisini geliştirmek için yollar aramalıdır. Başarısızlıklarından elinden geldiği kadar bir şeyler öğrenmeli ve kendi başarılarını yaratmalıdırlar. Hizmet sektörüne, kendilerini yaşam boyu bir meslek olarak adanmalıdırlar, değişim ve gelişim için fırsatlar aramalı ve takımın bir üyesi olarak hareket etmelidirler. Heyecanlı ve gururlu davranışlar sergilemelidirler. Bu davranışlar, başkalarına da kolaylıkla geçecek ve müşterilerini yeteneklerine daha inandırıcı hale getirecektir ve diğer çalışanlara yardımcı olarak daha rahat çalışmalarını sağlayacaktır (Davidoff, 1994;93-94).

Ön büro bölümünde, müşteri ile kontak kuran çalışanların her bir işlem için kritik anda karar verme ve davranma gibi müşterilerine karşı sorumlulukları vardır. Bu beklentileri geçen yalnızca onlarla görüşmekten öte bir şey olarak gelişmektedir. Müşterilerinin yaşamlarının nasıl daha kolay yapabileceklerini düşünmelidirler. Müşterilerin nasıl olmaları ile işlerini daha kolay yapacaklarını dileyerek, müşterileri hakkında şikayette bulunmamalıdırlar. Çalıştıkları işletmeye karşı, çalışırken kurulu olan hizmet stratejisi içinde çalışma gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanlar, her zaman gelişim yolları sunmalıdırlar fakat bu gelişim yolları ile hiçbir zaman otel işletmesinin güvenilirliğine zarar verilmemelidir. (Eğer eninde sonunda otel

işletmesinin bakış açısını destekleyemiyorlarsa alternatif istihdam olanakları aramalıdır.) Ayrıca, işyerinde beraber çalıştıkları çalışanlara karşı, onlarla bir takım olarak çalışma sorumlulukları bulunmaktadır. Kendilerine karşıda iyi bir fiziksel, zihinsel ve duygusal durumda bulunma sorumlulukları bulunmaktadır (Davidoff, 1994;94).

### **2.3.3. Ön Büronun Organizasyonu ve Ön Büro Çalışanları**

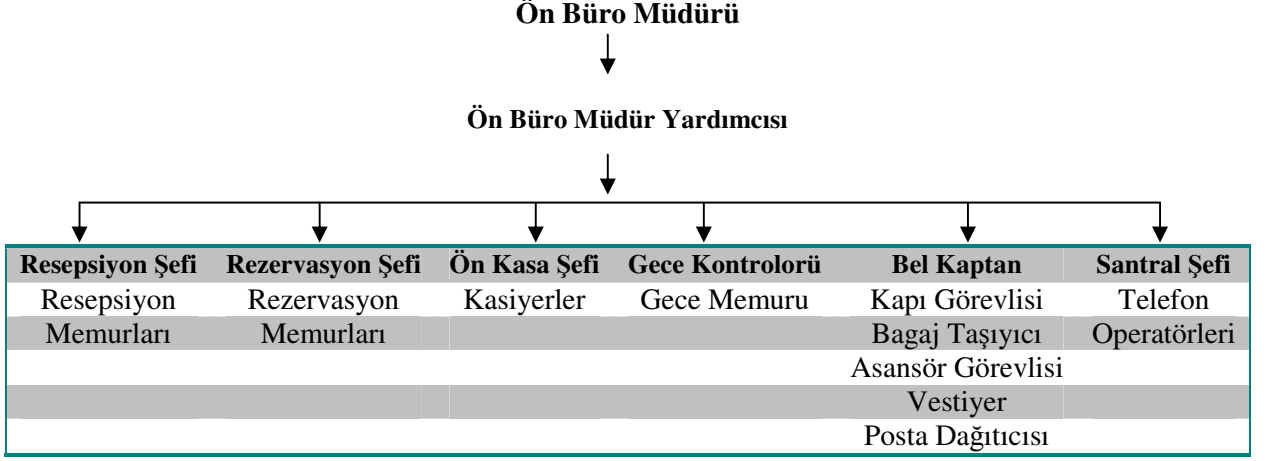
Ön büroda organizasyon yapısı, işletmenin büyüklüğüne, sınıfına, müşteri devir hızına ve işletmenin politikasına göre değişebilir. Bu nedenle, ön büro organizasyon yapısında, standart bir yapı yoktur. Fakat genel kabul görmüş organizasyon şemaları vardır (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998;24). Ön büronun organizasyon şemasına geçmeden önce, ön büroda çalışan görevlilerin ünvanları ve görevleri incelenecektir.

Günümüzde otel ön bürolarında yer verilen ünvanlar dolayısı ile görevliler şunlardır (Kozak, 1996;11):

- Ön Büro Yöneticisi (Front Office Manager)
- Rezervasyon Görevlisi
- Resepsiyon Görevlisi
- Telefon Operatörü
- Ön Büro Kasieri
- Gece Kontrolörü (Night Audit)
- Üniformalı Hizmetler Görevlileri (Consierge)

Şekil 2’de; bir otel işletmesinde ön büro bölümü çalışanlarının organizasyon şeması gösterilmektedir. Bu bölümlerde yapılan işlerin ve bu işleri yapan görevlilerin özelliklerinin açıklanması, ön büro bölümündeki çalışma düzenini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

## Şekil 2. Bir Otel İşletmesinde Ön Büro Organizasyonu



Kaynak: Kozak, S. 1996, “Ön Büro Yönetimi” Anadolu Üniversitesi Yayın No: 962 Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 531 1996;4

**Ön Büro Yöneticisi (Front Office Manager) :** Ön büro bölümünün tepe yöneticisi konumundadır. Ön büro personelini yönetmek ve yönlendirmek, onları eğitmek, odalarla ilgili istatistiksel raporları hazırlamak, oda satışının gerçekleştirilmesinde görev almak, önemli (VIP) müşterilerle ilgilenmek, başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Ön büro müdürünün, üstlendiği sorumluluk gereği iletişim yeteneğine ve önderlik özelliğine sahip olması gerekmektedir (Kozak vd., 1998;30-31). Ön büro müdürü, otelin resepsiyon, rezervasyon, danışma, santral ve ön kasa bölümlerini yöneten ve organize eden, bölümünde görev yapan personelin uyumlu ve sistemli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Ön büro müdürü, idari ilişkilerinde; üst ilişkilerinde otelin genel müdür yardımcısına bağlıdır. Ast ilişkilerinde ise, resepsiyon şefi, rezervasyon şefi, danışma şefi, santral şefi, ön kasa şefi yer almaktadır (Şener, 2001;128).

**Rezervasyon Bölümü:** Müşteri, otele gelmeden ilk iletişim kurduğu bölümdür. Rezervasyonun alındıktan sonra dosyalanması, rezervasyon tablolarına yerleştirilmesi ve müşterinin otele gelişi ile odanın kendilerine tahsisi bu bölümün amacıdır. Otel fiyatlarının, tüm yerli ve yabancı kuruluşlarca acentelere yazılı olarak

gönderilmesi, otelin yerli ve yabancı müşterilerce tercih edilecek şekilde tanıtılması, otel oda fiyatlarının belirlenmesi, pazarlama ve satış çalışmalarına ışık tutacak istatistiklerin hazırlanması ve otellin doluluk oranlarını arttırıcı çözümlerin araştırılması bu bölümün görevleri arasındadır. Bir çok büyük otelde rezervasyon bölümü satış ve pazarlama bölümünün altında görev yapmaktadır (Batman, 1999;120). Fakat genellikle bu bölüm, ön büronun temel organizasyonu içerisinde yer almaktadır. Rezervasyon Bölümü, Satış ve Pazarlama Bölümü içerisinde yapılandırılrsa bile otel organizasyonunun başarısı için ön büro bölümü ile sıkı bir işbirliği ile koordine bir şekilde çalışması gerekmektedir.

**Rezervasyon Şefi:** Otelin çeşitli bölümleri için olan rezervasyonları kaydeder ve kaydedilmesini sağlar. Rezervasyon kartlarının günü gününe işlenmesini sağlar. En az iki yabancı dili sözlü ve yazılı bir şekilde kullanabilmelidir (Şener, 2001;132).

**Resepsiyon ve Resepsiyon Görevlisi:** Resepsiyon bölümü, ön büro departmanında temel bölümü oluşturur. (Kozak vd., 1998;32) Konaklama sürecinin tüm aşamalarında otel misafirlerine karşı pek çok görevi yapmakla sorumludur. Bir resepsiyon görevlisinin, genel olarak görevleri şunlardır (Kozak, 1996;12-13):

- Misafirin rezervasyon durumunu tanımlar.
- Misafirin konaklama süresince gereksinimlerini tespit eder.
- Konaklama kayıtlarını temin eder ve saklar.
- Otelde olabildiğince, misafirin konaklamak istediği uygun oda tipini tahsis eder.
- Oda fiyatları, paket fiyatları ve indirim miktarlarını bilir ve doğru olanı uygular.
- Ödeme yöntemlerini tespit eder ve kredili işlemleri izler.
- Misafir ve oda durum bilgilerini hazır tutar ve ilgili bölümlere bu bilgileri dağıtır.
- Kat hizmetleri bölümü ile birlikte oda durumunu koordine eder.
- Oda anahtarlarını korur.

- Emniyet kasalarını tahsis eder ve korur.
- Misafire mesajlarını iletir ve gerek duyduğu bilgileri verir.

**Resepsiyon Şefi (Ass. Front Office Manager):** Resepsiyon şefi, ön büro müdürünün en yakın yardımcısıdır. Bu nedenle ön büro yöneticisi ile aynı özelliklere sahip olmalıdır (Şener, 2001;132).

**Telefon Operatörü :** Telefon operatörü, kompleks bir iletişim ağının işlemlerini sağlamaktadır. Gelen aramaları yanıtlama ve istenen karşı telefonları bağlamanın ötesinde otel misafirleri ile nadiren yüz yüze görüşme olanağı bulmalarına rağmen, otelin misafirlere karşı sunumunda ve tanıtımında önemli bir rol oynarlar. Başlıca görevleri, gelen aramaların yanıtlandırılması, telefonla gelen mesajların alınıp dağıtılması, uyandırma cetveline göre misafirlerin zamanında uyandırılmaları, misafirlerin telefon görüşmelerinin fiyatlandırılması, telefonda otel faaliyetleri ile ilgili bilgilerin verilmesi, telefon görüşmeleri ile ilgili raporların düzenlenmesidir (Kozak, 1996;116).

**Ön Büro Kasiyeri:** Ön büroda görevli kasiyerler, otel misafir hesaplarından sorumludur. Ön büro ve muhasebe bölümünün gereksinim duyduğu doğru ve düzenli misafir hesap bilgileri buradan elde edilir. Otele giriş yapan misafirin hesabını açar. Otelin gelir merkezlerinden gelen harcama bilgilerini, misafirin hesabına kaydeder. Konaklama sonunda, otelden ayrılan misafirin ödemesini alır ve hesabını kapatır. Kredi kartı ödemelerinde, kartın geçerlilik süresini ve kullanılabilecek miktarı kontrol eder. Tüm ödemelerin sorumluluğunu üzerine alır. Döviz bozma işlemlerini yapar (Kozak, 1996;13).

**Gece Kontrolü Görevlisi (Night Audit) :** Gece kontrolörünün rolü, hesap detaylarına dikkat etmeyi, rutin kontrolleri ve kredi limitlerinin ölçümünü gerektirir. Gece Kontrolörü, muhasebe sistemini iyi bilmelidir ve para hareketlerine yabancı olmamalıdır. Kontrolörün görev zinciri, oda gelirleri, doluluk yüzdesi ve diğer ön büro istatistiklerinin hesaplanması ile nakit, çek ve kredi kartı işlemleri hakkında bir

özet hazırlanmasını içerir. Bu bilgiler, otelin günlük oda verimliliğini gösterir. Kontrolör, bu işlevlerin sonuçlarını özetleyerek ön büro yönetimine rapor verir. Otelin muhasebe bölümü de gece kontrolü bilgilerini kullanarak uzun süreli faaliyet raporlarını hazırlar (Kozak, 1996;104).

**Üniformalı Hizmetler Görevlileri (Consierge):** Bu bölümde, üniformalı personel çalışır ve bölümün temel ürünü hizmettir. Müşterinin karşılanması ve otelden uğurlanması bu bölümün personeli tarafından yapılır (Batman, 1999;120). Bu bölüm bel kaptanlık ve consierge (konsiyaj) olarak da isimlendirilmektedir. Bu bölümde çalışanlar, otellerin gereksinimlerine göre sınıflandırılır. Daha küçük otellerde ise aynı görevliler tüm ekibin hizmetlerini yerine getirebilir. Bu görevliler genellikle şunlardır (Kozak, 1996;119-120):

- Karşıluyıcı (Doorman)
- Vestiyer (Cloakroom)
- Dağıtıcı (Pageboy)
- Asansörcü (Liftboy)
- Taşıyıcı (Bellboy)
- Şöför (Driver)

**Concierge Şefi :** Ön büro müdürü ile iş birliği içinde, konuklara çeşitli hizmet ve ilginin verilmesinden sorumludur. Bütün üniformalı personel ve bu personelin yaptıkları işlerden sorumludur. Ayrıca otel lobisinden ve girişinden, buralarda düzenin sağlanmasından sorumlu olan kimsedir (Şener, 2001;132).

### **2.3.4. Ön Büronun Amaçları**

Ön büro bölümünün amaçları, otelin misyonunu ve amaçlarını destekleyici amaçlardır. Otelde daha çok walk-in (önceden rezervasyonu olmadan gelen misafir) misafirin konaklamasını teşvik etmek, otelin oda doluluk oranının yükseltilmesi amacına destek veren bir ön büro amacıdır. Bunun gerçekleşmesi için, en uygun odaların ve en iyi hizmetin konuklara daha güzel sunulabilmesi amacı ile ön büro çalışanlarının satış yetenekleri geliştirilebilir. Bir diğer önemli amaç, konukların kayıt işlemi sırasında geçen süreyi en aza indirmektir. Özellikle resepsiyon bölümünde çalışanların, konuklarla konuşmaları esnasında hiçbir telefonun araya girmemesi ve görüşmenin kesilmemesi de amaçlar arasında yer alır (Kozak, 1996;6).

### **2.3.5. Ön Büroda Çalışma Koşulları**

Konaklama işletmeciliğinde ön büro bölümünde, günde 8'er saatten üç vardiya olarak çalışılır. Vardiyalar; 08.00-16.00, 16.00-24.00, 24.00-08.00 veya 07.00-15.00, 15.00-23.00, 23.00-07.00 saatleri arasındadır (Kantarcı ve Yörükoğlu, 1998;67). Sabah, akşam ve gece bölümünde çalışan ön büro personelinin yapması gereken işler genellikle benzerdir. Ancak gece bölümünde çalışan ön büro personeli (resepsiyon ve ön kasa memurları) muhasebe kayıtları ile ilgili bazı işlemleri gerçekleştirdiğinden, daha yoğun bir çalışma ortamına sahip bulunmaktadır (Kozak, 1998;33).

Ön çizgi çalışanlarının buldukları rolün önemi, hizmet pazarlaması ve yönetim literatüründe çok iyi belgelenmesine rağmen, ön çizgi çalışanları hak ettiği kadar para alarak, yüksek oranda stresli bir işte çalışmaktadır. Müşteri şikayetlerinin % 60' ı, ön çizgi çalışanları aracılığı ile iletilmektedir. Hala bazı otel işletmeleri, hatalarını ve başarısızlıklarını bu şekilde öğrenmektedirler (Karatepe ve Sokmen, 2004;2).

Otel endüstrisinin bir çok karakteristik özellikleri, endüstride çalışmayı özellikle ön çizgide (ön cephede) çalışanlar için zor bir duruma getirmektedir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Birdir, 2002;43):

- düzensiz saatler
- düşük ücret
- ara vermenin olmaması
- herkese açık olan bir kontak
- eş zamanlı üretim ve tüketim ve talebin bir yükselip bir alçalması (Meier, 1991).

Bununla birlikte, bir otel çalışanı endüstride kariyerine devam ederek, yönetim kademelerine ilerlerse, aşağıda izlenen zor deneyimler de ondan beklenebilecektir (Birdir, 2002;43):

- Uzun mesai saatleri
- Çalışanların sorunları
- Denetimsel sorgulamalar
- Dayanaksız envanterler / çabuk bozulan mal mevcudu

Turizm endüstrisinde çalışanlar için, bir çok hizmet sektöründeki işlemlerin yapısı gereği özellikle misafirperverlik işinde, kontrolsüzlük ve artan belirsizlikler, iş durumundaki belirsizlik etkili olmaktadır. Bu etkenlerin hepsi, stres oluşumunu etkilemektedir. Bu etkenler, iş tatminini de etkilemektedir. İş stresinin yapısının, otel çalışanları üzerinde analizinin yapıldığı bir çalışmada; Zohar (1994), rol belirsizliği, karar verme serbestliği ve iş miktarını önemli strese neden olan etkenler olarak bulmuştur. Benzer şekilde, Hales ve Nightingale, otel yöneticiliği işinin, büyük miktarlarda çelişki ve birden fazla anlama gelebilen belirsiz beklentiler ile ilişkide bulunduğunu öne sürmüştür. Sarabakhsh et al. (1989), misafirperverlik işlemlerinin, yönetici ve çalışanların her ikisi için de, stresli iş çevreleri listesinde yüksek sıralarda bulunduğunu bildirmiştir. Hizmetin yapısı gereği, benzersiz olmasından ötürü, ön



çizgide müşteri ile kontak gerektiren işler, özellikle büyük derecede strese neden olmaktadır. Çünkü, müşteri memnuniyeti, ön cephede çalışan görevlilerin iyi bir performansta olabilmesine ve bütünleştirici fonksiyonları ile servis performansını en düzeye ulaştırabilmesine bağlıdır (Fogaratnam and Buchanan, 2004;239).

Misafirperverlik ve turizm endüstrisinde, göze çarpan bir çok stres kaynağı tanımlanmıştır. Otel yöneticileri ile yapılmış olan çalışmaya göre; başlıca strese neden olan etkenler aşağıda tanımlanmıştır (Go, Monachello and Baum, 1996; 151):

- Ne olduğu belirsiz iş sorumlulukları,
- Şeflerden çelişkili bilgiler öğrenme,
- Uzun çalışma saatleri,
- İnsanlar arasındaki zayıf iletişim,
- Şefler tarafından kayırcılık,
- Aşırı çalışma ve zaman baskısı,
- Üstlerden desteğin olmaması,
- İnsanlarla sürekli etkileşim,
- Güvenilmez çalışanlar,
- Müşterileri memnun etme zorluğu,
- Emrinde olduğu kişilerin baskısı,
- Çok fazla değişiklik.

Bir başka çalışmada, otel işletmelerinin değişik bölümlerinde (ön-çizgi çalışanları, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler) çalışanlar araştırıldı. Bütün aşamalarda çalışan otel görevlileri için, işi oluşturan, iş çevresindeki strese etki eden belli başlı etkenler arasında, ilk planda belirsizlikler bulunmuştur. Bunu, karar verme serbestliği ve uygun olmayan iş miktarları izlemiştir. Buradan şunu kolaylıkla görebiliriz ki; otel görevlerindeki pozisyonların iş özelliklerinin, diğer misafirperverlik ve turizm endüstrisindeki diğer işler gibi, strese neden olduğu apaçıktır (Go, Monachello and Baum, 1996; 151).

Bu çalışma koşullarının da etkisi ile; otel endüstrisinde geleneksel olarak yüksek oranlarda iş gören devir hızı deneyimleri bulunmaktadır. (Wasmuth ve Davis, 1983; Hinkin ve Tracey, 2000). Çalışmalar göstermiştir ki; otel endüstrisindeki yüksek iş gören devir hızı oranları, ülkeye göre spesifik bir özellikte değildir. Bu dünya genelinde yaygın bir olgudur. Amerika, Hong Kong ve Türkiye’de yapılan araştırmaların (Hiemstra, 1990; Siu et al., 1997; Turkey, 1998) hepsi kendi ülkelerinde otel endüstrilerinde, yüksek oranda iş gören devir hızı oranları bildirmiştir (Birdir, 2002;43).

Şekil 3’de, çeşitli görevlerde çalışanların, hizmet verdikleri kişilerle ilişkilerinde yaşanan yoğunluğa göre, tükenmişlik sendromuna yakalanma düzeyi gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi, görevleri gereği yoğun ve sık kişisel kontak gerektiren mesleklere çalışanlar, sosyal hizmet görevlileri, müşteri hizmet temsilcileri, öğretmenler ve hemşireler en yüksek duygusal tükenmişliği yaşayan meslek gruplarını oluştururken, kişisel kontak yoğunluğu ve sıklığı düşük görevlerde çalışan fizyoterapistler, orman korucuları, petrol rafineri operatörleri ve laboratuvar teknisyenleri en düşük tükenmişliği yaşayan meslek gruplarıdır. Resepsiyon ve otel işletmelerinde çalışanların, orta düzey tükenmişlik hissetmeleri söz konusudur (Birdir ve Tepeci, 2003;95).

**Şekil 3. Kişiler Arası İlişkilerin Niteliğine Bağlı Olarak Ortaya Çıkması  
Muhtemel Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri**

<b>Kişiler Arası İlişkilerin Sıklığı</b>	Yüksek	Resepsiyon Görevlisi Satış Temsilcisi Kütüphaneci  (Orta Düzeyde Tükenmişlik)	Sosyal Hizmet Uzmanı Müşteri Temsilcisi Öğretmen Hemşire  (Yüksek Düzeyde Tükenmişlik)
	Düşük	Araştırmacı Fizikçi Orman Bekçisi Petrol Rafineri Teknisyeni Laboratuvar Teknisyeni  (Düşük Düzeyde Tükenmişlik)	Sağlık Görevlisi İtfaiyeci Dedektif  (Orta Düzeyde Tükenmişlik)
		Düşük	Yüksek

**Kişiler Arası İlişkilerin Yoğunluğu**

Kaynak: Solmuş Tarık, 2004, **İş Yaşamında Duygular Ve Kişiler Arası İlişkiler**, Beta Yayınları, Ankara 110 içinde Cordes ve Dougherty, 1993;643.

Bu bölümde, ön büro çalışanlarının çalışma koşulları incelendi. Literatürde, Cordes ve Dougherty (1993;643)'e göre, ön büro çalışanlarından, resepsiyon görevlilerinin orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları öne sürülmüştür. Bundan sonraki bölümde; otel işletmelerinde tükenmişlik olgusunun iş ve rol özellikleri, örgütsel özellikler ve bireysel özellikler açısından değerlendirilmesi üzerinde durulacak ve bu özellikler açıklanacaktır.

## **2.4. Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Olgusunun İş Ve Rol Özellikleri, Örgütsel Özellikler Ve Bireysel Özellikler Açısından 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 tanımlanmıştır. 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 bir çok 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 all., 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 bir çok 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, bir çok 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.

## **2.4.1. 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 eş zamanlı olması, zaman baskısı, vardiyalı çalışma ile rol çatışması ve rol belirsizliği etkenleri incelenecektir.

### **2.4.1.1. Müşteri İle Yüz Yüze İlişki**

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 içice olmayabilirler (Buick and Thomas, 2001;304). Chermis, (1980)'in belirttiğine göre eğer çalışılan iş, hasta veya müşteriler ile çalışanlar arasında,



doğrudan bir kontak 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).

#### **2.4.1.2. Aşırı İş 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 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 ulaşılmaktadır (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, duyumsal 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).

#### **2.4.1.3. 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 bulunduğu 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).

#### **2.4.1.4. Üretim İle 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 İşletmelerinde üretim ve tüketim eş zamanlı olarak yapılmaktadır (Kozak vd., 1998;7). Müşterinin ürünü satın almak için, ürünün üretildiği mekana 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).

#### **2.4.1.5. 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 içiçedirler.

#### **2.4.1.6. 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 etkiler. 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.

#### **2.4.1.7. 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 (patronun ve müşterilerden uyuşmaz beklentiler) rol çatışmasının oluşmasının kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bir başka ifade ile rol çatışmasının ortaya çıkması, çoğu organizasyon için kaçınılmazdır. Çalışanlar, uyuşmaz beklentilerle karşı karşıya oldukları zaman, rol kuramına göre; yüksek düzeylerde üzüntü, engellenme ve endişe ile içiçe

olmaktadırlar. 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).

#### **2.4.2. Örgütsel Organizasyonla İlgili Tükenmiş 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 bası, yetersiz ücret, aşırı kırtasiye işi, yetersiz eğitim, hizmet alanlar tarafından gerekli takdiri görememe, önemli kararlara katılamayıp, 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). Bu etkenlerden hepsinin açıklanması olanaklı değildir ancak bazıları kısaca açıklanmıştır

#### **2.4.2.1. Yöneticilerle İlişkiler**

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).



#### **2.4.2.2. 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 oluşu 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).

#### **2.4.2.3. 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 ılımlı, esnek, hoşgörülü ve katılımcı iş çevresi, çalışan bireyi, stres yapıcılardan 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).

#### **2.4.2.4. 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 Kirel, 1998;338).

#### **2.4.2.5. 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).

#### **2.4.2.6. Çalışanlar Arasındaki İlişkiler**

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 başa 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).

#### **2.4.2.7. Müşteri İle İlişkiler**

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

düzeylelerde stres deneyimleri oluştuğu bulunmuştur. Müşterilerin saldırgan davranış şekli, hizmet sağlayanlar arasında tükenmişliğin oluşumuna yol açabilecek, sosyal bir stres oluşumu nedenidir (Zur and Yagil, 2005;82-83).

#### **2.4.2.8. 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,

#### **2.4.2.9. 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 gözükmemektedir (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 görünmüştür. 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).

#### **2.4.2.10. 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 çözümede 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).

#### **2.4.2.11. 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).

#### **2.4.3. 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.

#### **2.4.3.1. 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 yaşın 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, Chernis'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).

#### **2.4.3.2. 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).

İş konusunda hassas, işine aşık olan kişiler, tükenmişlik sendromuna daha çok yakalanma potansiyeline sahiptirler. Bu ilk başta bir çelişki gibi gözükabilir. 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).

### **2.4.3.3. 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 büyüyen, 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 Altuntaş, 2003;60).

A tipi kişilik, Freudenberger (1974), tarafından potansiyel bir "tükenmişlik tipi olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde; Nagy ve Davis (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 alınlara 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.

#### **2.4.4. Otel İşletmelerinde Ön Büro Bölümünde, Tükenmişlik Olgusunun En Aza İndirilmesi İçin Alınması Gereken Önlemler**

Otel işletmelerinde ön büro bölümünde çalışanlar, otelcilik endüstrisinin gerektirdiği çalışma koşulları ve ön büro bölümünün kendine özgü özelliklerinin getirdiği çalışma koşulları ile içicedir. Otelcilik endüstrisinin gereği olarak, bu bölümde çalışanlar; emek yoğun bir üretim şekliyle, sürekli olarak faaliyette bulunan bir işletmede, diğer çalışanlar ile üst düzeyde bir yardımlaşma ve işbirliği içerisinde, belli başlı bazı niteliklere (yabancı dil bilgisi, bilgisayar ve mesleki paket programları kullanım bilgisi, otelcilik ve ön büro işleyişi hakkındaki bilgiler, insan psikolojisinden anlama vb.) sahip olarak, her an alçalıp yükselmesi söz konusu olabilen talebe uyum sağlayarak, yeterli ve istekli bir biçimde çalışmak durumundadırlar.

Ön büro bölümü çalışanlarının, sık olarak müşterilerle doğrudan kontak içerisinde, müşterilere yardım ve onların sorunlarını çözmeyi gerektirecek işleri yapmaktadır ve müşteri ile yüz yüze çalışmaktadır. Tükenmişliğin insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde görülen bir olgu olduğu dikkat çekmektedir.

Ayrıca talebin ve iş miktarının yılın ve günün belirli zamanında değişkenlik göstermesi, alçalıp yükselmesi, bazı zamanlarda ön büro çalışanlarının aşırı iş yükü ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Bu zamanlarda, çalışanların hizmet verdiği kişi

sayısı artmaktadır. Çalışanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü, müşterilerle doğrudan temas halinde geçirmelerinden ötürü gerekli araları vermek ve kontrol altında bulunmadığı zamanlarda bulunmak için yeterli olanağı bulamayacaktır. Tükenmişlik riskinin fazla olduğu işlerin ortak noktasının bu tür aşırı iş yükü olduğu görülmüştür. Bunun yanında, ön büro bölümü çalışanları için, uzun çalışma saatleri her zaman söz konusu olabilecek bir durumdur. Vardiya değişimlerine yakın olarak otele giriş ve çıkış yapacak olan müşteri gruplarının bulunduğu zamanlarda, ön büro çalışanları, normal çalışma sürelerinden daha uzun süreler çalışabilmektedir. Uzun çalışma saatleri, tükenmişliğe yol açabilmektedir.

Otel işletmelerinde ön büro bölümleri, günün 24 saati, her zaman hizmet vermektedirler. Bu nedenden ötürü ön büro çalışanları, vardiyalı bir şekilde çalışmaktadır. Ön büro çalışanları, bazı zamanlarda, gece çalışması yapmak durumunda kalmaktadır. Vardiyalı çalışma ve gece çalışması, çalışma şartları sonucu oluşabilecek sağlık sorunlarına ve uyku bozukluklarına yol açabilecektir. Bu şartlar yüksek düzeylerde tükenmişlik oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Otel işletmelerinde ön büro bölümünde, tükenmişlik olgusunun en aza indirilmesi için kişisel ve örgütsel olarak alınması gereken önlemleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ön büroda işe alınacak kişiler seçilirken, adayların önceki deneyimleri incelenerek, tükenmişliğe açık olup olmadıkları, insan kaynakları yöneticileri tarafından fark edilebilir. İş gören seçiminde yapılacak dikkatli bir seçim ile tükenmişliğe daha yatkın kişisel özellik taşıyan bireylerin seçilmemesi ileride ortaya çıkabilecek tükenmişliğin önüne geçilmesine yardımcı olur.
- Ön büro çalışanlarının işleri ile ilgili gerçekleştirilecek beklenti ve hedefler geliştirmesi sağlanmalıdır.
- Yalnızca hizmet verilen kişilerin üzerine yoğunlaşma, tükenmişlik sürecini arttırmaktadır. Ön büroda çalışanlar, yaptıkları işin miktarına mantıklı sınırlar

koymayı ve hizmet verilen kişilere olduğu kadar kendi gereksinimlerini de karşılamaya istekli olmalıdırlar.

- Ön büro çalışanlarına, çeşitli iletişim taktikleri öğretilerek sorunlarla daha kolay baş etmesi sağlanmalıdır.
- Ön büroda çalışan görevliler, iş ilişkilerini ilerleterek sosyal ortamı geliştirmeli ve destek sistemleri yaratmalıdır.
- Ön büroda çalışanlar, iş stresinin doğrudan kaynakları olan müşterilerden, ortamlardan ve yöneticilerinden uzaklaşabilecekleri zamana gereksinim duyarlar. Belli aralıklarla ara vermeler, geri çekilmeler ve tatiller çalışanların tükenmişliğe uğramamalarına yardımcı olur.
- Ön büroda yapılan işlerin, bazen farklılaştırılması yapılarak çalışanlar sıkıcı işleri uzun süre yapmalarına engel olunmalıdır. İşin modifikasyonu ile zor işleri eşit olarak dağıtarak, yükün aynı kişiler üzerinde birikmesinin engellenmesi sağlanmalıdır. Ön büroda yapılan işlerin rotasyonu ile işin paylaşımı ve çalışılan güç kişilerin yükünün paylaşılması da sağlanmış olur.
- Ön büroda çalışanlara sürdürülebilir bir iş miktarı ve iş ortamı sağlanmalıdır.
- Ön büroda çalışanlara, yaptıkları iyi işler için olumlu bir geri bildirim verilmeli ve takdir edilmelidir. İyi bir ödüllendirme ve terfi sistemi ile çalışanlar motive edilmelidir.
- Ön büro çalışanları arasında ve diğer bölümler ile ortak bir saygı ortamı sağlanmalıdır.
- Ön büro çalışanlarının işlerinde anlam ve değer bulmaları sağlanmalıdır.
- İşin yoğunlaştığı dönemlerde, yardımcı personel ve ek donanım sağlanarak ön büro çalışanlarının iş yükü hafifletilmelidir. Hizmet verilen kişi sayısının azaltılması ile müşterilerle kurulan iletişim miktarı azaltılarak, hizmetin kalitesi yükseltilebilir.
- Ön büro çalışanlarına işi ile ilgili bazı konularda, serbest karar verme olanağı tanınmalı, organizasyon içerisinde alınan kararlara katılımı sağlanmalıdır. Böylelikle çalışanın kendine olan güveni ve işine olan bağlılığı arttırılacaktır.

- Ön bürodaki üst ve orta düzey yöneticilerin, yetki devretme ile görev ve sorumluluklarını diğer çalışanlara göçermeleri, önemli bir motivasyon aracı olacaktır.
- Ön büro çalışanlarının; barınma, sağlık, beslenme ve çalışma ortamının fiziksel koşulları ile ulaşım olanakları uygun bir şekilde düzenlenmelidir. Ön büro çalışanlarının, uygun olmayan barınma, çalışma, sağlık, beslenme ve ulaşım koşulları iyileştirilmelidir
- Ön büro bölümünde, bazı işler yapılırken ön büro çalışanları zaman baskısı ile çalışmaktadır. Bu zaman baskısının, etkisinin azaltılması için bu gibi yoğun günlerde, çalışanların sayısı artırılmalı, etkin bir iş birliği sağlanmalıdır.
- Ön büro bölümü, iletişim teknolojilerinin, bilgisayarların ve paket programların yoğun olarak kullanıldığı bir çalışma alanıdır. Bu alanlardaki yenilikler, hemen otel işletmelerinin ön büro bölümlerinin çalışma düzeninde yerini almaktadır. Ön büro çalışanlarına, bu yeniliklere kolay ve hızlı bir şekilde uyum sağlamaları için gerekli olan eğitimler sağlanmalıdır.
- Ön büro bölümünde, rol çatışması ve rol belirsizliğinden doğacak tükenmişliğin önüne geçmek için iş analizleri ve iş tanımları etkin ve ayrıntılı bir şekilde yapılmalıdır.
- Ön büro bölümünde çalışan görevlilere, yaptıkları işe, bilgilerine ve becerilerine, işletmeye buldukları katkıya ve gereksinimlerine uygun, adil bir ücret ödenmelidir. Düşük ücretin önemli bir tükenmişlik nedeni olduğu unutulmamalıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE TÜKENMİŞLİK OLGUSUNUN ÖN BÜRO ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE İNCELENMESİ VE ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, Antalya ilinin Manavgat ilçesinde bulunan, Side turizm bölgesinin merkezinden, Side-Kumköy'ü de içine alan yaklaşık 3 kilometrelik bölgede bulunan, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki ön büro 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

Bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerindeki Side-Merkez'de ve Side-Kumköy'de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki, ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemektir. Tükenmişliğin değişik demografik değişkenlerle ilişkisini belirlemek ve tükenmişlik düzeylerinin ön büro bölümündeki görev ünvanı ile farklılaşıp, farklılaşmadığını ortaya koymak diğer amaçlardır. Ön büro personelinin tükenmişlik düzeyini, demografik değişkenlerin ne şekilde etkilediğini ortaya koymak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sorunları belirleyerek, çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.



## **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, ön büro 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, Antalya ilinin Manavgat ilçesinde bulunan, Side turizm bölgesinin Merkezi ve Side-Kumköy'ü de içine alan yaklaşık 3 kilometrelik bölgede bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki ön büro çalışanları ile sınırlıdır.

## **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

### **3.3.1. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın örneklemini, Antalya ilinin Manavgat ilçesinde bulunan, Side turizm bölgesinin merkezi ve Side-Kumköy'ü içine alan yaklaşık 3 kilometrelik bölgede bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki ön büro çalışanları oluşturmaktadır. Ön büro çalışanlarının araştırılmasının nedeni ise; müşteri ile yüz yüze bir ilişki gerektiren çalışma şekli ve ön büro bölümü çalışma koşullarının tükenmişlikle ilişkili olabileceğinin düşünülmesidir. Örnekleme ulaşabilmek için,

Side-Merkez’de bulunan, Turizm Danışma Bürosu’ndan, Side Bölgesi’ndeki Turizm ve Kültür Bakanlığı’ndan İşletme Belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin listesi temin edilmiştir. Alınan listeye göre, 26 Aralık 2005 tarihi itibarıyla bu bölgede çalışan dört ve beş yıldızlı otel sayısı 19’dur. İki tane otel araştırmaya katılmak istememiştir. İki tane otel ise iş yoğunluğu nedeni ile belirtilen zamanlar içinde anketlere yanıt vermemiştir ve dolayısı ile araştırmaya katılmamıştır. Alınan listeye göre otel işletmelerine ulaşılmış ve ön büro bölümü çalışanlarının sayılarına ulaşılmıştır. Otellerin statüleri belirlenirken, turizm danışma müdürlüğünden alınan bakanlık belgeli oteller listesi esas alınmıştır. Bu listeye göre; 8 tanesi 5 yıldızlı, 7 tanesi 4 yıldızlı olmak üzere toplam 15 otel işletmesine ulaşılmıştır. Bu otellerin ön büro bölümlerinde çalışan görevlilerin toplam sayısı 135 ‘tir.

Anket uygulamasının devam ettiği 25-30 Aralık 2005 tarihleri arasında 2 kişi senelik izninde olduğu için, örneklem sayısı 133’e düşmüştür.

Toplamda 133 kişiye ulaştırılan anketlerden, geri dönen anket sayısı 111 olup, genel olarak anketlerin geri dönüş oranı % 83,4 ‘tür. (133 kişiden 111 kişi) Geri dönen anketlerin tamamı (111 anket) araştırmanın analizine dahil edilmiştir.

### **3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, tükenmişlik ölçeği ve demografik özellikler içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

#### **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 birey değerlendirilmesi için 3 ayrı puan elde edilir.

Tükenmişlik, var olan veya var olmayan bir olgu şeklinde 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.

### **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, 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, ön büro bölümünde çalışma süresi, iş değiştirme isteği, çocuk sahibi olup olmama ve ek bir gelir kaynağının olup olmaması soruları bulunmaktadır.

### **3.3.3. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol**

Bu çalışmada kullanılan anketler, Antalya ilinin Manavgat ilçesinde bulunan, Side turizm bölgesinin merkezi ve Side-Kumköy'ü de içine alan, yaklaşık 3 kilometrelik bölgede bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki ön büro çalışanlarının tümüne iletilmiştir. Bu bölgede bulunan otellerin hepsine, 26 Aralık 2005 günü ön büro çalışanlarının sayısına göre, anket formları kapalı bir zarf içinde, ön büro yöneticilerine verilmiştir. Ön büro yöneticilerine, araştırma ile ilgili açıklama yapılmıştır. Anket formlarının, tüm vardiyalarda çalışan ön büro çalışanlarınca doldurulması istenmiştir. Anket formunun dağıtılmasından iki gün sonra, anketlerin doldurulması için hatırlatma telefonu edilmiştir. Anket formu dağıtıldıktan 3 gün sonra ise anket formlarının doldurulduğunun telefon ile onayı alındıktan sonra formlar toplanılmıştır.

### **3.3.4. Verilerin Analizi**

Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 11.0.1 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 Örneklemine İlişkin Veriler**

Araştırma örnekleminin, demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 1.'de sunulmuştur.

Tablo 1'de görüldüğü gibi; örneklemin % 30,6'sı kadın, % 69,4'ü erkektir. Araştırma örnekleminin % 51,4 'ü evli, % 46,8' i bekar, % 1,8' i boşanmıştır. Araştırma örnekleminin % 56,8' lik kısmı 26-35 yaş, bir diğer % 33,3'lük kısmı 19-25 yaş, % 8,1'lik kısmı 36-45 yaş, % 1,8'lik kısmı 18 ve altı yaş grubundandır. Örneklemin % 61,3' ü çocuk sahibi olmadığını belirtmiş, % 36,9'u çocuk sahibi olduğunu belirtmiş, kalan % 1,8' lik kısım ise bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Örneklemin % 36,9'u 5-8 yıl, % 22,5'i 9-12 yıl, % 22,5'i 1-4 yıl, % 10,8 'i 13-15 yıl, % 4,5'i 1 yıldan az ve % 2,7'si 15 yıldan fazla bir süredir turizm sektöründe çalışmaktadır.

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	34	30,6
Erkek	77	69,4
Toplam	111	100
<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	57	51,4
Bekar	52	46,8
Boşanmış	2	1,8
Toplam	111	100
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18 Yaş Altı	2	1,8
19-25	37	33,3
26-35	63	56,8
36-45	9	8,1
Toplam	111	100
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yok	68	61,3
Var	41	36,9
Yanıtsız	2	1,8
Toplam	111	100
<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 yıldan az	5	4,5
1-4 yıl	25	22,5
5-8 yıl	41	36,9
9-12 yıl	25	22,5
13-15 yıl	12	10,8
15 yıldan fazla	3	2,7
Toplam	111	100

**Tablo 1.** Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

<b>Çalışılan Pozisyon</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Ön büro müdürü	6	5,4
Resepsiyon Şefi	6	5,4
Resepsiyon Görevlisi	46	41,4
Rezervasyon Görevlisi	4	3,7
Gece Kontrolörü	3	2,7
Concierge (üniformalı hizmetler) Görevlisi	23	20,7
Concierge Şefi	6	5,4
Telefon Operetörü	11	9,9
Diğer (minibar-halkla ilişkiler)	2	1,9
Yanıtız	4	3,6
Toplam	111	100

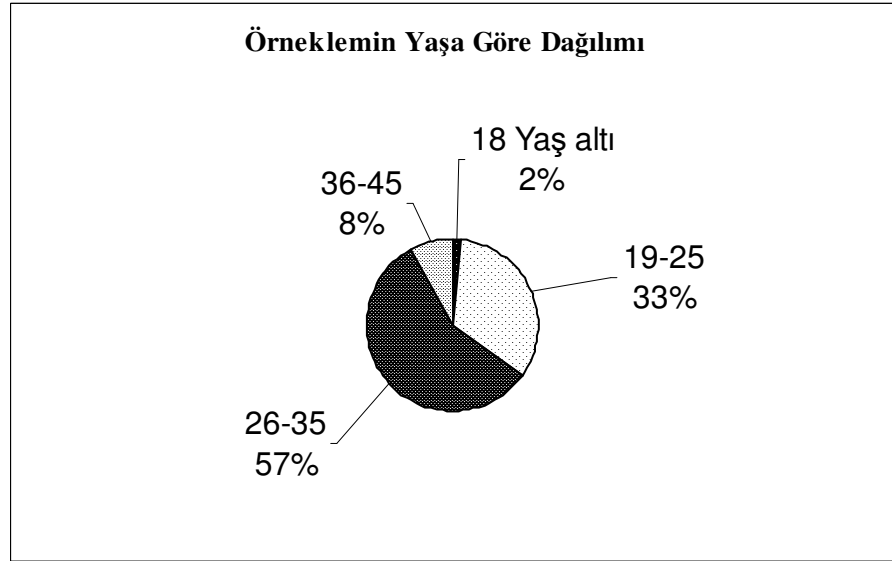
**Tablo 2.** Örneklemin Ön büroda Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı

Tablo 2’de araştırma örneklemin, ön büroda çalışılan pozisyona göre dağılımı gösterilmiştir. Analize dahil olan ön büro çalışanlarının % 5,4’ü ön büro müdürü, % 5,4’ ü resepsiyon şefi, % 41,4’ü resepsiyon görevlisi, % 3,7’si rezervasyon görevlisi, % 2,7’si gece kontrolörü, % 20,7’si concierge (üniformalı hizmetler) görevlisi, % 5,4’ü concierge şefi, % 9,9’u telefon operatörü, % 1,9’u diğer görevler (halkla ilişkiler,minibar) olarak ön büro bölümünde çalışmaktadırlar. % 3,6’lık kesim ise çalıştıkları bölümü belirtmemişlerdir.

Örneklemini oluşturan katılımcıların, Tablo 1’de özet halinde sunulan, anket formunun “kişisel bilgiler” bölümünde yer alan sorulara verdikleri yanıtların dağılımlarına ilişkin şekillere aşağıda yer verilmektedir. (Şekil 4-Şekil 9):

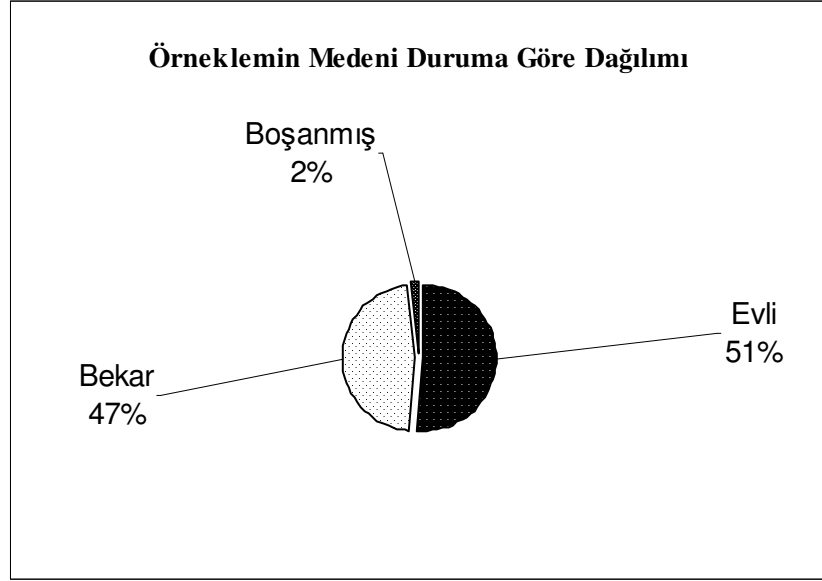


Şekil 4. Örneklemin Cinsiyete göre Dağılımı

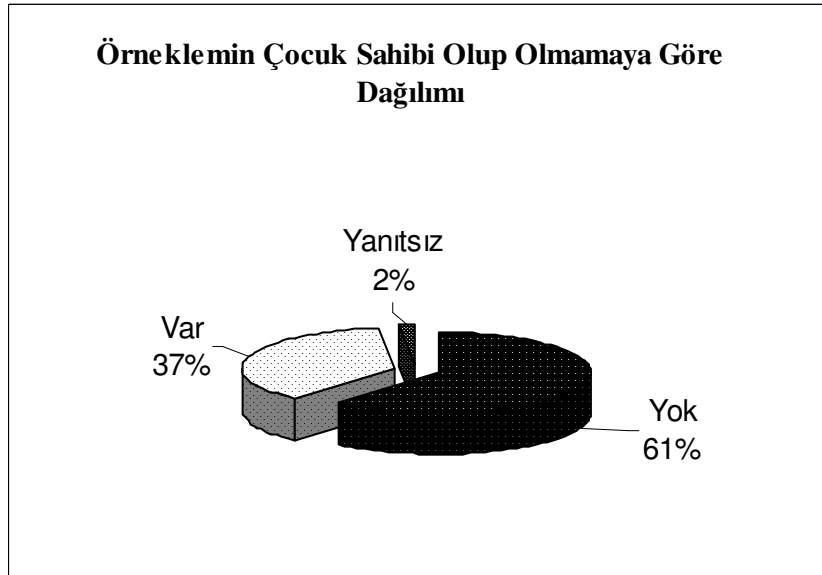


Şekil 5. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı

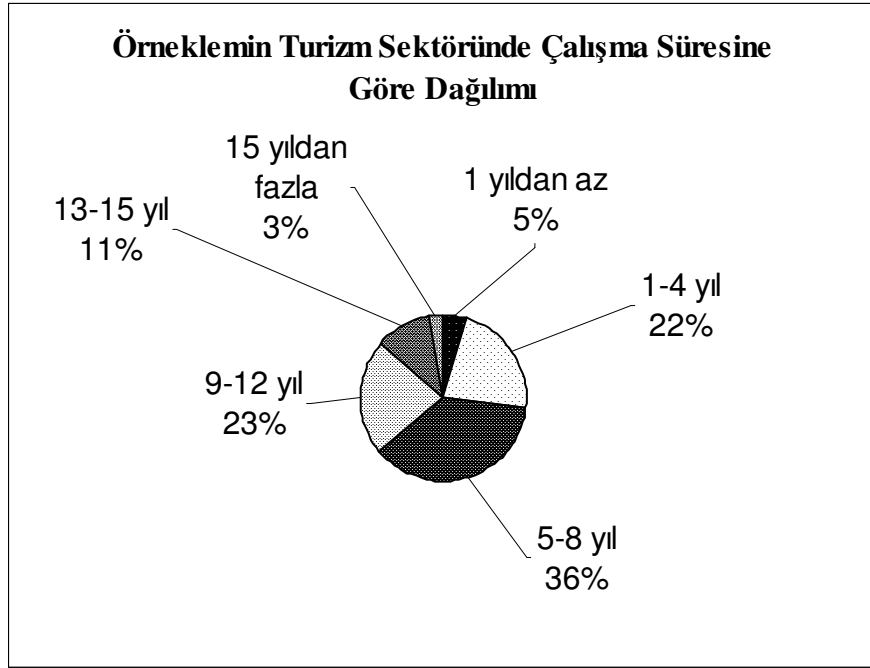




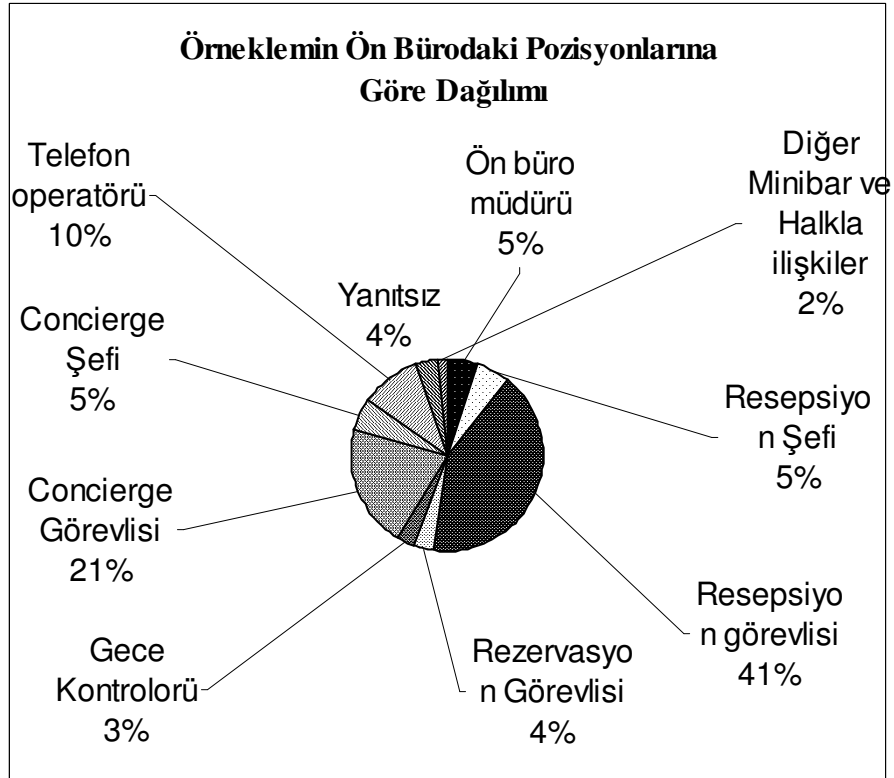
**Şekil 6.** Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı



**Şekil 7.** Örneklemin Çocuk Sahibi Olup Olmamaya Göre Dağılımı



Şekil 8. Örneklemin Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı



Şekil 9. Örneklemin Ön Bürodaki Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı

### 3.4.2. Tükenmişlik Ölçeğinin Puanlarının Değerlendirilmesi

Tükenmişlik ölçeğinin 3 alt ölçeğinden alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.'de sunulmuştur. Örneklemin tükenmişlik ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırma örnekleminin düşük tükenmişlik düzeyi gösterdiğini ifade etmektedir. Bu değerlendirme Maslach Tükenmişlik Envanteri Puanlama anahtarına göre yapılmıştır. Puanlama anahtarı Ek 3'de verilmiştir.

ALT ÖLÇEKLER	N	$\bar{X}$	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	108	1,21	,61
Duyarsızlaşma	106	,76	,55
Kişisel Başarı	98	2,91	,61

**Tablo 3.** Örneklemin Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin Puanları

### 3.4.3. Tükenmişliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Bu bölümde ön büro görevlilerinin, cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, çocuk sahibi olup olmamaları, işletmedeki çalışma şekli, işletmedeki çalıştığı pozisyon, işletmedeki çalışılan pozisyondaki çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim alma durumu, turizm sektöründe çalışma süresi, ön büro

bölümünde çalışma süresi, haftada çalışılan gün sayısı, günlük çalışma süresi, aylık kazanç miktarı, ek bir gelire sahip olup olmamaları, iş değiştirmeyi isteyip istememeleri ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında, istatistiksel açıdan önemli bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çalışmada ön büro görevlilerinin 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 sapsmiş olduğu belirlenen bir anket formu bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin, yukarıda belirtilen etkenler ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için Independent Samples T Test yapılmıştır. T testi hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal olarak mı, yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna karar verilir (Baş, 2001; 137-138). Bu amaçla test edilen temel hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

Ho: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin cinsiyetlerinin erkek ya da bayan olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin cinsiyetlerinin erkek ya da bayan olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin medeni durumlarının evli ya da bekar olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin medeni durumlarının evli ya da bekar olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin yaşları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin yaşları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin eğitim durumları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin eğitim durumları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin çocuk sahibi olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin çocuk sahibi olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalıştığı pozisyon ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalıştığı pozisyon ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalışılan pozisyondaki çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalışılan pozisyondaki çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin turizm ile ilgili eğitim alma durumu ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin turizm ile ilgili eğitim alma durumu ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin turizm sektöründe çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin turizm sektöründe çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin ön büro bölümünde çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin ön büro bölümünde çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin haftada çalışılan gün sayısı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin haftada çalışılan gün sayısı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin günlük çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin günlük çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin aylık kazanç miktarı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin aylık kazanç miktarı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin ek bir gelire sahip olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.

Hı: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin ek bir gelire sahip olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.

Ho: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin iş değiştirmeyi isteyip istememeleri ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.



H<sub>1</sub>: Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin iş değiştirmeyi isteyip istememeleri 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.

### 3.4.3.1. 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 boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunda farklılaştığı görülmüştür. Buna göre kadınların duygusal tükenme puan ortalamasının ( $\bar{X}_k = 1,45$ ;  $sk = ,64$ ) erkeklerin duygusal tükenme puan ortalamasından ( $\bar{X}_e = 1,11$ ;  $sk = ,57$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, kadınların erkeklere nazaran, daha çok “duygusal tükenme” yaşadıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle kadınların “kadınların duygusal tükenme düzeyleri” erkeklere nazaran daha yüksektir.

Kadınların duyarsızlaşma puan ortalamasının ( $\bar{X}_k = ,94$ ;  $sk = ,68$ ), erkeklerin duyarsızlaşma puan ortalamasından ( $\bar{X}_e = ,68$ ;  $sk = ,46$ ) istatistiksel

olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, kadınların erkeklere nazaran, daha çok “duyarsızlaşma” yaşadıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle, “kadınların duyarsızlaşma düzeyleri” erkeklere nazaran daha yüksektir. Kadınların “duyarsızlaşma” ve “duygusal tükenme” düzeylerinin, erkeklere nazaran daha yüksek olması kadınların cinsiyet rolleri ile açıklanabilir.

Kadınlar ve erkekler arasında, tükenmişliğin kişisel başarı boyutundan alınan puan ortalamalarına göre, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Cinsiyete göre; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.’de görülmektedir.

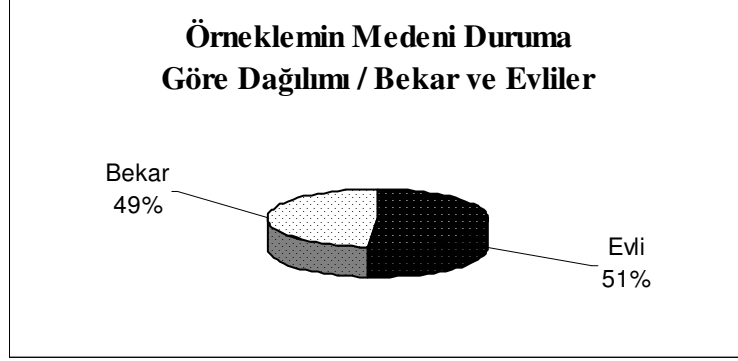
<b>Tükenmişlik Alt Boyutları</b>	<b>Kadın n=34</b>		<b>Erkek n=77</b>	
	$\bar{X}$	<b>s</b>	$\bar{X}$	<b>s</b>
Duygusal Tükenme	1,45	,64	1,11	,57
Duyarsızlaşma	,94	,68	,68	,46
Kişisel Başarı	2,82	,59	2,95	,62

**Tablo 4.** Cinsiyete Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Ortalama Ve Standart Sapmaları

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin cinsiyetlerinin erkek ya da bayan olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunda istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır. Bu boyutlardaki t değerleri  $p < 0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_1$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin cinsiyetlerinin erkek ya da bayan olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.)

### **3.4.3.2. Medeni Durum ve Tükenmişlik**

Evli ve evli olmayanların (Boşanmış ve dul olanlar, bekarlar kategorisine dahil edilmiştir. Bu nedenle iki kategori, evli ve evli olmayanlar şeklinde ele alınmıştır.) 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; evli ve evli olmayanların tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında, herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. (Analiz sadece evli ve bekarlar için de gerçekleştirildiğinde de herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.) Bundan sonraki analizlerde, istatistiksel olarak karşılaştırmaya olanak tanımaması nedeni ile medeni durum değişkeni, evli ve bekarlar olmak üzere iki kategorili şekilde ele alınacaktır. İki kategorili medeni durum değişkeni Şekil 10.'da görülmektedir.



**Şekil 10.** Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin medeni durumlarının evli ya da bekar olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p>0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin medeni durumlarının evli ya da bekar olmasıyla, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

### 3.4.3.3. Yaş ve Tükenmişlik

Yaş gruplarının, tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmış ve gruplar arasında herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin yaşları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark

yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p>0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin yaşları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

### 3.4.3.4. Eğitim Durumu Ve Tükenmişlik

Tablo 5'te örneklemin eğitim durumuna göre dağılımı gösterilmektedir. Analize dahil olan ön büro çalışanlarının % 58,6'sı lise mezunu, % 18,9'u lisans mezunu, % 12,6'sı ön lisans mezunu, % 7,2'si ilköğretim mezunu, % 2,7'si yüksek lisans ve doktora mezunudur. Tablo 5'te de görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 58,6) lise mezunudur.

Eğitim Durumu	n	%
İlköğretim	8	7,2
Lise	65	58,6
Ön lisans	14	12,6
Lisans	21	18,9
Yüksek Lisans ve Doktora	3	2,7
Toplam	111	100

**Tablo 5.** Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Ön büro çalışanlarından eğitim durumuna 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 bakılmış ve gruplar arasında tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin eğitim durumu ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p>0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin eğitim durumları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

### 3.4.3.5. Çocuk Sahibi Olup Olmama ve Tükenmişlik

Tablo 6'da örneklemin, çocuk sahibi olup olmamaya göre dağılımı gösterilmektedir. Analize dahil olan ön büro çalışanlarının % 61,3'ünün çocuğu bulunmamaktadır. % 36,9'unun çocuğu bulunmaktadır. Ön büro çalışanlarının % 1,8'i ise bu soruya yanıt vermemiştir. Tablo 6'da görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun (% 61,3) çocuğu bulunmamaktadır.

<b>Çocuk Sahibi Olup Olmama Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yok	68	61,3
Var	41	36,9
Yanıtsız	2	1,8
Toplam	111	100

**Tablo 6.** Örneklemin Çocuk Sahibi Olup Olmamaya Göre Dağılımı

Çocuk sahibi olanlar ve çocuk sahibi olmayanların, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklemeler için T testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre çocuk sahibi olanların ve çocuk sahibi olmayanların, tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma boyutunda farklılaştığı görülmüştür. Buna göre çocuk sahibi olmayanların duyarsızlaşma puan ortalamasının ( $\bar{X} = ,86$  ;  $s = ,57$ ), çocuk sahibi olanların puan ortalamasından ( $\bar{X} = ,61$ ;  $s = ,47$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, çocuk sahibi olmayanların, çocuk sahibi olanlara nazaran, daha çok “duyarsızlaşma” aşadıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle “çocuk sahibi olmayanların duyarsızlaşma düzeyleri” çocuk sahibi olanlara nazaran daha yüksektir. Bu durum çocuk sahibi olmanın, hayata olumlu bir bakış açısı getirmesi ve sosyal bir destek sağlaması ile açıklanabilir.

Sonuçlara göre; çocuk sahibi olanlar ve çocuk sahibi olmayanların, tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin çocuk sahibi olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında duyarsızlaşma boyutunda istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır. Bu boyutlardaki t değerleri  $p < 0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_1$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin çocuk sahibi olup olmamaları ile

tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.)

### 3.4.3.6. İşletmedeki Çalışma Şekli ve Tükenmişlik

Tablo 7’de örneklemin işletmedeki çalışma şekline göre dağılımı gösterilmektedir. Analize dahil olan ön büro çalışanlarının % 71,2’si işletmede kadrolu olarak çalışmaktadır. Ön büro çalışanlarının % 17,1’i sezonluk olarak çalışmaktadır. Ön büro çalışanlarının % 11,7 si ise sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Tablo 7’de görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğunu (% 71,2) işletmede kadrolu olarak çalışmaktadır.

ÖRNEKLEMİN İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA ŞEKLİ	n	%
Kadrolu Çalışan	79	71,2
Sözleşmeli Çalışan	13	11,7
Sezonluk Çalışan	19	17,1
Toplam	111	100

**Tablo 7.** Örneklemin İşletmedeki Çalışma Şekline Göre Dağılımı

Ön büro bölümünde çalışma şekline (Kadrolu Çalışan, Sözleşmeli Çalışan ve Sezonluk Çalışan) göre ayrılan grupların tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmış ve gruplar arasında herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir.



Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p > 0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalışma şekli ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

### 3.4.3.7. Çalışılan Pozisyon ve Tükenmişlik

Ön büro görevlisi gruplarının tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmış ve gruplar arasında sadece kişisel başarı boyutuna ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için Scheffe çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir.

Sonuçlar; kişisel başarı puan ortalamaları için, ön büro görevli gruplarından birbirleri arasında farklılaşmalar olduğunu göstermektedir. Buna göre, Ön Büro Müdürü grubunun kişisel başarı düzeyi ( $\bar{X} = 3,35$ ;  $s = ,48$ ), diğer gruplara nazaran daha yüksektir. Bunu Resepsiyon Şefi, ( $\bar{X} = 3,29$ ;  $s = ,36$ ) Rezervasyon Görevlisi ( $\bar{X} = 3,03$ ;  $s = ,72$ ), Resepsiyon Görevlisi ( $\bar{X} = 3,01$ ;  $s = ,48$ ), Diğer Görevliler (Halkla ilişkiler ve minibar) ( $\bar{X} = 2,94$ ;  $s = ,27$ ), Gece Kontrolörü ( $\bar{X} = 2,81$ ;  $s = ,97$ ),

Concierge Görevlisi ( $\bar{X} = 2,77$ ;  $s = ,63$ ), Telefon Operatörü ( $\bar{X} = 2,51$ ;  $s = ,53$ ) ve Concierge Şefi ( $\bar{X} = 2,33$ ;  $s = 1,23$ ) izlemektedir.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalıştığı pozisyon ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında kişisel başarı boyutunda istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır. Bu boyutlardaki t değeri  $p < 0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_1$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalıştığı pozisyon ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.)

### **3.4.3.8. Ön Büro Bölümü'nde Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Süresi Ve Tükenmişlik**

Tablo 8' de örneklemin işletmedeki şu anki pozisyonda çalışma süresine göre dağılımı gösterilmektedir. Analize dahil olan ön büro çalışanlarının % 50,5 'i işletmede bulunduğu pozisyonda 1-4 yıl, % 25,2 si 5-8 yıl, % 14,4'ü 1 yıldan az, % 5,4'ü 9-12 yıl, % 3,6'sı 13-15 yıl arasındaki sürelerden beri çalışmaktadır. Tablo 8'de görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğunu (% 50,5) işletmede 1-4 yıl arasındaki bir süreden beri çalışmaktadır.

<b>ŞU ANKI POZİSYONDA ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 Yıldan az	16	14,4
1-4 yıl	56	50,5
5-8 yıl	28	25,2
9-12 yıl	6	5,4
13-16 yıl	4	3,6
Yanıtız	1	,9
Toplam	111	100

**Tablo 8.** Örneklemin Şu Anda Çalıştığı Pozisyondaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Ön büro 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 bakılmış ve gruplar arasında herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin ön büro bölümünde çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p>0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin işletmedeki çalışılan pozisyondaki çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

### 3.4.3.9. Turizm İle İlgili Eğitim Alma Durumu Ve Tükenmişlik

Tablo 9’da örneklemin turizm ile ilgili eğitim alma durumuna göre dağılımı gösterilmektedir. Analize dahil olan ön büro çalışanlarının % 57,8 ‘i turizm ile ilgili eğitim almış, % 42,3’ü turizm ile ilgili eğitim almamış, % 0,9 ise bu soruya yanıt vermemiştir. Tablo 9’da görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 57,8) turizm ile ilgili eğitim almıştır.

<b>TURİZM İLE İLGİLİ EĞİTİM ALMA DURUMU</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	63	57,8
Hayır	47	42,3
Yanıtsız	1	,9
Toplam	111	100

**Tablo 9.** Örneklemin Turizm İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Dağılımı

Turizm ile ilgili eğitim alanların ve turizm ile ilgili eğitim olmayanların, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına, Bağlantısız Örneklem için T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre turizm ile ilgili eğitim alanların ve turizm ile ilgili eğitim olmayanların tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin turizm ile ilgili eğitim alma durumu ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p>0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin turizm ile ilgili eğitim alma durumu ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

### 3.4.3.10. Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ve Tükenmişlik

Tablo 10'da örneklemin turizm sektöründe çalışma süresine göre dağılımı gösterilmektedir. Örneklemin, % 36,9'u 5-8 yıl, % 22,5 i 9-12 yıl, % 22,5'i 1-4 yıl, % 10,8 'i 13-15 yıl, % 4,5'i 1 yıldan az ve % 2,7'si 15 yıldan fazla bir süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Tablo 10'da görüldüğü gibi, ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 36,9) turizm sektöründe 5-8 yıl arasında bir zamandan beri çalışmaktadır.

<b>TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 Yıldan az	5	4,5
1-4 yıl	25	22,5
5-8 yıl	41	36,9
9-12 yıl	25	22,5
13-15 yıl	12	10,8
15 yıldan fazla	3	2,7
Toplam	111	100

**Tablo 10.** Örneklemin Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Turizm sektöründe 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 bakılmış ve gruplar arasında herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin turizm sektöründe çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p>0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin turizm sektöründe çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

#### **3.4.3.11. Ön Büro Bölümünde Çalışma Süresi ve Tükenmişlik**

Tablo 11' de örneklemin ön büro bölümünde çalışma süresine göre dağılımı gösterilmektedir. Örneklemin, % 35,1'i 1-4 yıl, % 35,1'i 5-8 yıl, % 12,6'sı 9-12 yıl, % 10,8 'i 1 yıldan az, % 3,6'sı 13-15 yıl, % 0,9'u 15 yıldan fazla bir süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Örneklemin % 1,8 'i bu soruya yanıt vermemiştir. Tablo 11'de görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğu 1-4 yıl (% 35,1) ve 5-8 yıl (% 35,1) arasında bir zamandan beri turizm sektöründe çalışmaktadır.

<b>ÖN BÜRO BÖLÜMÜNDE ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 Yıldan az	12	10,8
1-4 yıl	39	35,1
5-8 yıl	39	35,1
9-12 yıl	14	12,6
13-15 yıl	4	3,6
15 yıldan fazla	1	,9
Yanıtsız	2	1,8
Toplam	111	100

**Tablo 11.** Örneklemin Ön Büro Bölümünde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Ön büro bölümünde 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 bakılmış ve gruplar arasında sadece duyarsızlaşma boyutuna ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için Scheffe çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, ön büro bölümünde 5-8 yıl çalışma süresine sahip grubun “duyarsızlaşma” puan ortalaması ( $\bar{X} = 1,01$ ;  $s = ,65$ ), 1 yıldan az çalışma süresine sahip grubun “duyarsızlaşma” puan ortalamasından ( $\bar{X} = ,80$ ;  $s = ,44$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yine aynı şekilde 5-8 yıl çalışma süresine sahip olan grup, 1-4 yıl ve 9-12 yıl, çalışma sürelerine sahip olan gruptakilere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu bulgular 5-8 yıl çalışma süresine sahip grubun, 1 yıldan az, 1-4 yıl ve 9-12 yıl çalışma süresine sahip gruplara nazaran “duyarsızlaşma” düzeyinin daha yüksek

olduğunu göstermektedir. Tablo 12’de örneklemin ön büro bölümünde çalışma süresine göre duyarsızlaşma ortalamaları ve standart sapmalarına yer verilmektedir.

<b>DUYARSIZLAŞMA</b>	$\bar{X}$	<b>s</b>
1 yıldan az	,80	,44
1-4 yıl	,69	,47
5-8 yıl	1,01	,65
9-12 yıl	,43	,30
13-15 yıl	,50	,42
15 yıldan fazla	,60	,0

**Tablo 12.** Örneklemin Ön Büro Bölümünde Çalışma Süresine Göre  
Duyarsızlaşma Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin ön büro bölümünde çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarından duyarsızlaşma boyutunda istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır. Bu boyutlardaki t değeri  $p < 0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_1$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin ön büro bölümünde çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.)



### 3.4.3.12. Haftada Çalışılan Gün Sayısı Ve Tükenmişlik

Tablo 13’de örneklemin, haftada çalışılan gün sayısına göre dağılımı gösterilmektedir. Örneklemin, % 91’i haftada 6 gün, % 9’u haftada 7 gün çalışmaktadır. Tablo 13’de görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 91) haftada 6 gün çalışmaktadır.

<b>HAFTADA ÇALIŞILAN GÜN SAYISI</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
6 gün	101	91
7 gün	10	9
Toplam	111	100

**Tablo 13.** Örneklemin Haftada Çalışılan Gün Sayısına Göre Dağılımı

Ön büro 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 bakılmış ve gruplar arasında tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin haftada çalışılan gün sayısı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p>0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro

görevlilerinin haftada çalışılan gün sayısı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

### 3.4.3.13. Günlük Çalışma Süresi Ve Tükenmişlik

Tablo 14’de örneklemin günde çalışılan saat sayısına göre dağılımı gösterilmektedir. Örneklemin, % 78,4’ü 8 saat, % 13,5’ i 9-10 saat, % 7,2’si 11-12 saat, % 0,9’u 15 saat ve yukarısında çalışmaktadır. Tablo 14’de görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 78,4) günde 8 saat çalışmaktadır.

GÜNDE ÇALIŞILAN SAAT SAYISI	n	%
8 saat	87	78,4
9-10 saat	15	13,5
11-12 saat	8	7,2
15 saat ve yukarısı	1	,9
Toplam	111	100

**Tablo 14.** Örneklemin Günde Çalışılan Saat Sayısına Göre Dağılımı

Ön büro bölümündeki günlük 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 bakılmış ve gruplar arasında tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin günlük çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında, istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p>0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin günlük çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

#### 3.4.3.14. Aylık Kazanç Miktarı Ve Tükenmişlik

Tablo 15'e örneklemin aylık kazanç miktarına göre dağılımı gösterilmektedir. Örneklemin, % 47,7'si 501-750 YTL, % 30,6'sı 251-500 YTL, % 13,5 'i 751-1000 YTL, % 3,6'si 1501 YTL ve yukarısı, % 2,7'si 1251-1500 YTL, % 1,8'i ise 1001-1250 YTL arasında aylık kazanç miktarına sahiptir. Tablo 15'de görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 47,7) 501-750 YTL arasında aylık kazanç miktarına sahiptir.

AYLIK KAZANÇ DURUMU	n	%
251-500 YTL	34	30,6
501-750 YTL	53	47,7
751-1000 YTL	15	13,5
1001-1250 YTL	2	1,8
1251-1500 YTL	3	2,7
1501 YTL ve Yukarısı	4	3,6
Toplam	111	100

**Tablo 15.** Örneklemin Aylık Kazanç Durumuna Göre Dağılımı

Ön büro bölümündeki aylık kazanç miktarına 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 bakılmış ve gruplar arasında tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin aylık kazanç miktarı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p>0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin aylık kazanç miktarı ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

#### **3.4.3.15. Ek Bir Gelire Sahip Olup Olmama Ve Tükenmişlik**

Tablo 16'da örneklemin iş dışında ek bir gelire sahip olma durumuna göre dağılımı gösterilmektedir. Örneklemin, % 89,2'si iş dışında ek bir gelire sahip değildir. % 9,9'unun ise iş dışında ek bir geliri bulunmaktadır. Tablo 16'da görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 89,2) iş dışında ek bir gelire sahip değildir.

<b>İŞİN DIŞINDA EK BİR GELİRE SAHİP OLMA DURUMU</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	11	9,9
Hayır	99	89,2
Yanıtsız	1	,9
Toplam	111	100

**Tablo 16.** Örneklemin İşin Dışında Ek Bir Gelire Sahip Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımı

Çalıştığı iş dışında ek bir gelire sahip olup olmama durumuna göre ayrılan ön büro çalışanlarının 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 iş dışında ek bir gelire sahip olanlar ve iş dışında ek bir gelire sahip olmayanların tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

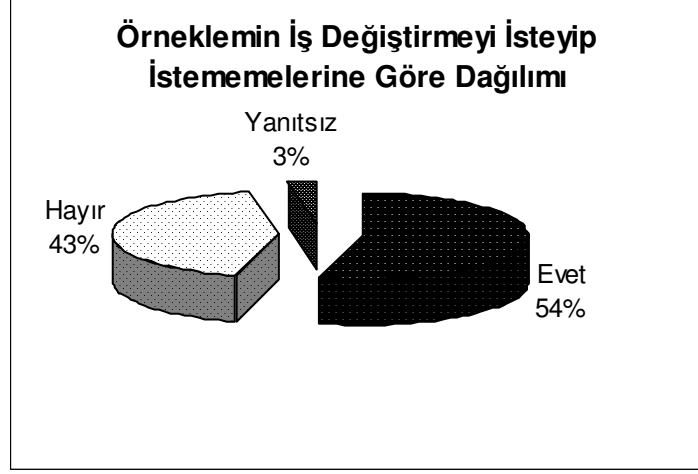
Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin ek bir gelire sahip olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur. Bu boyutlardaki t değerleri  $p>0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_0$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin ek bir gelire sahip olup olmamaları ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark yoktur.)

### 3.4.3.16. İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe ve Tükenmişlik

Katılımcılara “Fırsatınız olsaydı işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz ?” şeklinde yöneltilen soruya alınan yanıtların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 17’de görüldüğü gibidir. Örneklemin, % 54,1’i fırsatı olursa işini değiştireceğini, % 43,2’si işini değiştirmeyeceğini belirtmiştir. Örneklemin % 2,7’si ise bu soruyu yanıtız bırakmıştır. Tablo 17’de görüldüğü gibi ön büro çalışanlarının büyük bir çoğunluğu (% 54,1) fırsatı olduğu zaman işini değiştirmek isteyeceğini belirtmiştir. Sonuçlar, Şekil 11 ’den de izlenebilir.

İŞ DEğİşTİRMEYİ İSTEYİP İSTEMEME DURUMU	n	%
Evet	60	54,1
Hayır	48	43,2
Yanıtsız	3	2,7
Toplam	111	100

**Tablo 17.** Örneklemin İş Değiştirip İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı



**Şekil 11.** Örneklemin İş Değiştirmeyi İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı

Fırsatı olsa işini değiştirmek isteyenler ile değiştirmek istemeyenlerin, 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 işini değiştirmek isteyenler ve işini değiştirmek istemeyenlerin tükenmiş alt boyutlarının hepsi için farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, işini değiştirmek isteyenlerin duygusal tükenme puan ortalamasının ( $\bar{X} = 1,45$ ;  $s = ,58$ ), işini değiştirmek istemeyenlerin duygusal tükenme puan ortalamasından ( $\bar{X} = ,95$ ;  $s = ,53$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, işini değiştirmek isteyenlerin işini değiştirmek istemeyenlere nazaran, daha çok “duygusal tükenme” yaşadıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle; işini değiştirmek isteyenlerin “duygusal tükenme düzeyi”, işini değiştirmek istemeyenlere nazaran daha yüksektir.

Sonuçlara göre, işini değiştirmek isteyenlerin duyarsızlaşma puan ortalamasının ( $\bar{X} = ,92$ ;  $s = ,57$ ), işini değiştirmek istemeyenlerin duyarsızlaşma puan ortalamasından ( $\bar{X} = ,56$ ;  $s = ,45$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, işini değiştirmek isteyenlerin işini değiştirmek istemeyenlere nazaran, daha çok “duyarsızlaşma” yaşadıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle; işini değiştirmek isteyenlerin “duyarsızlaşma düzeyi”, işini değiştirmek istemeyenlere nazaran daha yüksektir.

İşini değiştirmek isteyenlerin kişisel başarı puan ortalamasının ( $\bar{X} = 2,67$ ;  $s = ,59$ ), işini değiştirmek istemeyenlerin kişisel başarı puan ortalamasından ( $\bar{X} = 3,14$ ;  $s = ,54$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, işini değiştirmek isteyenlerin işini değiştirmek istemeyenlere nazaran, daha düşük “kişisel başarı” duygusu yaşadıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle; işini değiştirmek isteyenlerin “kişisel başarı düzeyi”, işini değiştirmek istemeyenlere nazaran daha düşüktür. Yukarıda da aktarıldığı gibi, işini değiştirmek isteyenler, işini değiştirmek istemeyenlere nazaran daha fazla tükenmişlik belirtisi göstermektedir.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin iş değiştirmeyi isteyip istememeleri ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının hepsinde, istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır. Bu boyutlardaki t değeri  $p < 0,05$  olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. ( $H_1$ : Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin iş değiştirmeyi isteyip istememeleri ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında istatistiksel açıdan önemli bir fark vardır.)



## SONUÇ ve ÖNERİLER

Tükenmişlik, ilk defa 1970’li yıllarda klinik psikolog olan Freudenberger tarafından tanımlanmış, insanların çalışma, iş ve aile hayatına önemli etkilerinin anlaşılması ile birlikte araştırmacılar tarafından ilgi gören bir çalışma alanı olmuştur. Tükenmişliğin sözlük anlamı; kaybetme, bitkinlik, aşırı enerji, güç ve kaynak kullanımından dolayı oluşan tükenme olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik, daha çok olumsuz iş deneyimlerindeki çalışanları anlamak için belirtilen bir kavramdır. Tükenmişlik, Maslach ve arkadaşları tarafından tanımlandığı şekliyle; “işyerinde strese karşı yanıt olarak geliştirilen duygusal tükenme, çalışanların duyarsızlaşması, müşterilere ve yöneticilere karşı düşük kişisel başarı duygularını içeren bir sendromudur.” Tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlar kişilerde daha çok görülebilmektedir.

Tükenmişlik, ilk başlarda sadece hizmet sektöründeki yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklerde araştırılmıştır. Daha sonraki yıllardaki gelişmeler, özellikle 1990’lı yıllarda, diğer meslek kollarında yapılan tükenmişlik araştırmaları bu olgunun diğer mesleklerde de görülebilen bir olgu olduğunu göstermiştir. Tükenmişlik araştırmaları, bir çok ülkede bir çok farklı mesleklerde çalışanlar arasında yapılmaya başlanmıştır ve günümüzde de güncelliğini korumaktadır.

Tükenmişlik, birey ve çalışma ortamının etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireylerin tükenmişliğe uğramasına yol açan nedenler; bireyin çalışma ortamından kaynaklanan koşullar, bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanan koşullar ve bireyin yaptığı işin rol ve özelliklerinden kaynaklanan koşullar olarak değerlendirilebilir. Cinsiyet, yaş, profesyonel iş deneyim yılları gibi bir çok demografik değişken, iş yaşamında aynı örgütsel koşullarda çalışan bireylerden, bazı bireylerin neden tükenmişlik yaşadığını, neden diğer bireylerin tükenmişlik ile karşı karşıya gelmeden, bu olgudan etkilenmeden, çalışma yaşamına devam edebilmesine açıklama getirmekte ve bu olguyu daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Otelcilik endüstrisinde, 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 ortamının oluşmasına yol açmaktadır. Çok yüksek düzeydeki iş gören devir hızı, uzun ve insanlardan uzak durmayı gerektiren çalışma saatleri, baskı altında çalışmayı gerektiren uzun zaman dilimleri, otelcilik endüstrisindeki tükenmişlik ve stres oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Bu koşullarla birlikte, düzensiz çalışma saatleri, düşük ücret, ara verme olanaklarının olmaması, herkese açık olan yoğun bir doğrudan iletişim, eş zamanlı üretim ve tüketim, talebin bir yükselip bir alçalan değişken yapısı gibi bir çok özellik otelcilik endüstrisinde, özellikle ön çizgide çalışmayı, çalışanlar için zor bir duruma getirmektedir.

Bu araştırmada, yaptığı mesleğin gereği olarak insanlara ile yüz yüze yoğun bir iletişimde bulunan, otel işletmelerinde ön büro çalışanları ele alınmıştır. Cordes ve Dougherty, (1993:643)'e göre resepsiyon görevlilerinin orta düzeyde bir tükenmişlik yaşadıkları öne sürülmüştür.

Bu araştırmada, ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin, demografik özellikleri ile ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Antalya Side-Merkez'de ve Side-Kumköy'de bulunan, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ve anket formlarını yanıtlayan 111 ön büro görevlisinden veri toplanmış, bu veriler analiz edilerek elde edilen bulgular tartışılmıştır. Araştırma bulgularına geçmeden önce araştırmanın sınırlılıklarına değinilmesi uygun görülmüştür.

Bu araştırma, öncelikle yalnızca Antalya Side-Merkez ve Side-Kumköy'de araştırma örneklemini oluşturan ön büro çalışanları ile sınırlıdır. Bu nedenle Antalya, Türkiye ve dünyadaki tüm ön büro çalışanlarına genellenebilir bir özellik taşımamaktadır. Fakat ön büro çalışanları üzerine yapılmış örnek bir araştırma olması, çeşitli değerlendirmelere olanak tanınması nedeni ile önemli bir nitelik arz etmektedir.

Araştırmada incelenen ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyi, Maslach “Tükenmişlik” ölçeğinin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır. Dikkat edilmesi gereken bir konu ise sosyal bilimlerde, ölçme konusunda yaşanan en büyük güçlüklerden biri ”anket uygulamalarında sosyal arzulanırlığı yüksek yanıtların verilebilmesi” bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır. Özellikle ön büro çalışanlarının, üç vardiya olarak yoğun bir şekilde çalışması, çok sayıda otelin ön büro çalışanının örneklem içinde olması, anketin yüz yüze yapılabilmesine olanak vermemektedir. Çalışanlar, verecekleri yanıtların yöneticileri ve diğer çalışanlar tarafından değerlendirilebileceğini düşünebilirler ve anketlere sosyal arzulanırlığı yüksek yanıtlar verebilirler. Tükenmişlik sendromu araştırmalarında, diğer araştırma (gözlem vb) yöntemlerinin de kullanılması ile bu sorunun üstesinden gelinir.

Araştırmamızın ilk amacı, ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesidir. Tükenmişliğin değerlendirilmesinde “tükenmiş” veya “tükenmemiş” bireylerden bahsetmek söz konusu değildir. Bunun yerine; düşük, orta ve yüksek tükenmişlik düzeyine sahip bireylerden söz etmek daha doğru olacaktır. Başka bir ifade ile tükenmişlik “var” ya da “yok” şeklinde ifade edebileceğimiz bir kavram değildir. Bu açıklamalar doğrultusunda, örneklemimizdeki ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bir diğer ifade ile ön büro çalışanları düşük bir tükenmişlik düzeyine sahiptir. Turizm sektöründe, otel işletmelerinde ön büro çalışanları, otel işletmesinin başarılı olabilmesinde, otel işletmesi içindeki işlevi ile büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, Araştırmada, ön büro çalışanlarının genelinde çıkan sonuç, turizm endüstrisinde otelcilik endüstrisinin başarısı açısından olumlu görülmüştür.

Araştırmamızın bir diğer amacı; ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, çocuk sahibi olup olmamaları, işletmedeki çalışma şekli, işletmedeki çalıştığı pozisyon, işletmedeki çalışılan pozisyondaki çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim alma durumu, turizm sektöründe çalışma süresi, ön büro bölümünde çalışma süresi,

haftada çalışılan gün sayısı, günlük çalışma süresi, aylık kazanç miktarı, ek bir gelire sahip olup olmamaları, iş değiştirmeyi isteyip istememeleri, değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

Araştırmadan elde ettiğimiz bulgular, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işletmedeki çalışma şekli, turizm ile ilgili eğitim alma durumu, turizm sektöründeki çalışma süresi, haftada çalışılan gün sayısı, günde çalışılan saat sayısı, aylık kazanç miktarı, ek bir gelire sahip olma durumu değişkenlerinin tükenmişliğin hiçbir boyutunda farklılaşma yaratmadığını göstermektedir.

Bulgular, cinsiyetin tükenmişlik ile ilgili önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre kadınların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri, erkeklere nazaran daha yüksektir. Literatürde de benzer sonuçlar elde edilmiştir (Ergin, 1992; Pines, 1997;28) Bu kadınların cinsiyet rolleri ile ilişkili olarak düşünülebilir. Kadınların, ilişki kurdukları insanlara karşı daha duyarlı olabilmeleri ve onlara daha çok önem verebilmeleri, duygusal açıdan daha çok tükenmelerine yol açabilir. Araştırma bulguları, kadınların duygusal açıdan daha yüksek tükenmişlik yaşadığını fakat cinsiyetin, tükenmişliğin kişisel başarı boyutunda herhangi bir farklılaşma oluşturmadığını göstermiştir.

Çocuk sahibi olup olmama durumu değerlendirildiğinde, çocuk sahibi olanların duyarsızlaşma düzeyleri, çocuk sahibi olmayanlara nazaran daha düşüktür.. Bu çocuk sahibi olmanın, yaşama karşı olumlu bir bakış açısı geliştirmeye yol açması ve sosyal bir destek sağlaması ile açıklanabilir. Literatürde çocuk sahibi olanların, olmayanlara göre daha yüksel kişisel başarı duygusuna sahip oldukları yönünde bulgulara rastlanmaktadır (Ergin;1995;43).

Araştırmamızdan elde ettiğimiz bulgular, ön büro bölümünde çalışılan pozisyonun, tükenmişliğin kişisel başarı boyutunda, farklılaştığını göstermektedir. Buna göre sonuçlar; kişisel başarı puan ortalamaları için, ön büro görevli

gruplarından birbirleri arasında farklılaşmalar olduğunu göstermektedir. Buna göre, Ön Büro Müdürü grubunun kişisel başarı düzeyi, diğer gruplara nazaran daha yüksektir. Bunu Resepsiyon Şefi, Rezervasyon Görevlisi, Resepsiyon Görevlisi Diğer Görevliler (Halkla ilişkiler ve minibar), Gece Kontrolörü, Concierge Görevlisi, Telefon Operatörü ve Concierge Şefi izlemektedir.

Araştırmaya katılan ön büro görevlilerinin, ön büro bölümünde çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarından duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılaşma gösterdiği bulgulanmıştır. Sonuçlara göre, ön büro bölümünde 5-8 yıl çalışma süresine sahip grubun duyarsızlaşma düzeyi, 1 yıldan az çalışma süresine sahip grubun duyarsızlaşma düzeyine nazaran daha yüksektir. Bu durum, meslekte daha kısa süre çalışmış olanların daha düşük duyarsızlaşma duygusu hissettiğini ve beraberinde tükenmişlik belirtilerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Yine aynı şekilde 5-8 yıl çalışma süresine sahip olan grubun, 1-4 yıl ve 9-12 yıl, çalışma sürelerine sahip olan gruptakilere nazaran duyarsızlaşma düzeyi daha yüksektir. Bu bulgular 5-8 yıl çalışma süresine sahip grubun, 1 yıldan az, 1-4 yıl ve 9-12 yıl çalışma süresine sahip gruplara nazaran da “duyarsızlaşma” düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Tükenmişlik, her zaman kariyerin ilk yıllarında karşılaşılan bir sorun değildir. İş yaşamında kariyer sürecinin her aşamasında, tükenmişlik ortaya çıkabilir. Bu araştırma bulguları, bunu göstermektedir.

İş değiştirmeyi isteyip istememe ile tükenmişlik ilişkisine bakıldığında; fırsatları olsa işini değiştirmek isteyen ön büro çalışanlarının, işlerini değiştirmek istemeyen ön büro çalışanlarına nazaran duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek, kişisel başarı düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Buna göre işini değiştirmek isteyen ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyi, işini değiştirmek istemeyen ön büro çalışanlarına oranla daha

yüksektir. Bu bulgu literatürle uyumlu bulunmuştur (Surgevil;2005;140). Bu tükenmişlik ile işten ayrılma ilişkisinin paralellliğini desteklemektedir.

Tükenmişlik, araştırmanın ilk bölümlerinde açıklandığı gibi örgütsel ve bireysel tekniklerle mücadele edilerek en aza indirilebilir. Bunun için, bireyin ve örgütün, tükenmişlik kavramını iyi tanıması, tükenmişlik belirtilerini farketmesi, tam ortaya çıkmadan, bu sendroma karşı etkin bir şekilde mücadele ederek bu sendrom ile baş edebilmesi gerekmektedir. Cinsiyet, yaş, iş deneyimi vb. gibi çok sayıda demografik değişken, bazı bireysel deneyimlerin neden tükenmişlik ile sonuçlanmasını, neden diğerlerinin bundan etkilenmeden olduğu gibi durmasına, açıklama getirerek, tükenmişliği anlamamıza katkıda bulunmaktadır. Yaptığımız araştırmada, tükenmişlik ile mücadele yollarından ziyade ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ile demografik özelliklerinin ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonunda, ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ile cinsiyet, çocuk sahibi olup olmama, ön büro bölümünde çalışılan pozisyon, ön büro bölümünde çalışma süresi ve işini değiştirmek isteyip istememe değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

## ÖZET

Tükenmişlik, insanlara hizmet veren mesleklerde çalışan bireylerde gözlenen ve belirtileri duygusal tükenme, hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlık ve kişisel başarı duygusunun azalması olan bir sendromdur. Tükenmişlik, insanlarla yoğun bir şekilde ilişki ve insanlara yardım etmeyi gerektiren, hizmet sektöründeki işlerle yakından ilişkilidir. Otel işletmelerinde ön büro çalışanları, sık olarak müşterilerle doğrudan kontak içerisinde, müşterilere yardım ve onların sorunlarını çözmeyi gerektirecek işleri yapmaktadır ve müşteri ile yüz yüze çalışmaktadır. Tükenmişliğin insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde görülen bir olgu olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenlerden dolayı araştırmanın uygulama aşamasında Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılarak ön büro çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kuramsal açıdan tükenmişlik kavramı ve özellikleri; ikinci bölümde otel işletmelerinde tükenmişlik olgusunun iş ve rol özellikleri, örgütsel özellikler ve bireysel özellikler açısından değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, Antalya Side Merkez ve Kumköy 'de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ölçülmüştür. Tükenmişlik düzeyleri ile demografik özellikleri arasında farklılaşma olup olmadığı, ortaya konmuştur. Otel işletmelerinde ön büro bölümünde, tükenmişlik olgusunun en aza indirilmesi için alınması gereken önlemlere yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda, ön büro çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, turizm eğitimi alma, işletmedeki çalışma şekli, çalışılan pozisyon, çalışılan pozisyondaki çalışma süresi, haftada çalışılan gün sayısı, günde çalışılan saat sayısı, aylık kazanç, turizm sektöründeki çalışma yılı, ön büro bölümündeki çalışma süresi, iş değiştirip isteyip istememe, çocuk sahibi olup olmama ve ek bir gelire sahip olup olmama etkenlerinden dolayı farklılaşım farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

## **SUMMARY**

Burnout is a syndrome that observed in workers who works for service related jobs and symptoms are shown as sentimental burnout, insensitivity to people who the service is being served and decrease of sensation the personel success. Burnout is related between bussinesses in service industry that needs helping and intensive relation with people. Front desk employees in hotel management usually contacts with customers, helps them and solves their problems and works face to face with customers. It can be easily understanding that burnout is a fact which is shown in face to face relation needed jobs with people. That's the reason front desk employees being surveyed by questionnaire in Maslach Burnout Inventory in this research.

This reserach is costructed as three main part. In first part, it is defined concept of burnout and specialities, in second part is determined burnout specialities by fact of burnout in hotel management and analyses of organizational and individual specialities. In third part of thesis is measured burnout level of front desk employees of four and five star hotels in Antalya -Side and Kumköy. It is determined if there is a differences between demografical data and burnout level. Precautions for decreasing the fact of burnout in front desk of hotel management is defined.

As a result of this research, burnout level of front desk employees is determined as fact by becoming different for age , education, education for tourism, type of work, position of work, working time, want to change the job or not, have a son or daughter or not and have a subrevenue or not.



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında yardımlarını hiçbir koşulda esirgemeyen, görüş ve önerileriyle tezimin şekillenmesini sağlayan, kendisi ile çalışmaktan onur duyduğum danışman hocam **Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU**'na ilgisi ve desteği için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yardımları için **Ar. Grv. Olca SURGEVİL**' e, **Ar. Grv. Hakan ATAY**'a ve **Osman Emre SAYIN** 'a teşekkür ederim.

Ön büro görevlisi olarak çalışırken bilgi ve birikimlerinden yararlandığım ve tezimi ön büro konusunda yazmam için bana ilham veren, meslek hayatım boyunca çalıştığım, çok değerli ön büro müdürlerim, **Özkan YAVAŞER, Erçin ÇORBA** ve **Hüseyin TÜRKER**'e teşekkür ederim. Uygulama aşamasında bana çok değerli zamanlarını ayıran, araştırmanın uygulanmasına izin veren ve uygulamanın gerçekleşmesinde yardımlarını esirgemeyen, değerli ön büro görevlileri ve yöneticileri; **Nurten MANSUROĞLU, Mustafa KAHRAMAN, Serkan BÖKE, Aydoğan ÇETİN, Erol ÇANGA, Mehmet ERGİN, Kadir AYHAN, Hüseyin ÖZER, Alime HANIM, Binay AKSOY, Hakan ÖZFİDAN, Ersan ÇELİK, Ali Haydar YILDIRIM, Mustafa TATAR** ve **Yusuf TOKSARI**' ya teşekkür ederim. Ayrıca anket formlarını dolduran tüm ön büro görevlilerine teşekkürler.

Her zaman benim yanımda olan, maddi manevi her türlü desteği sağlayan, annem **Leyla BAHAR**'a, varlığı ile yaşamımda bana her zaman büyük güven ve destek veren ağabeyim **Eren Celal BAHAR**'a, sevgisini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen halam **Nezihe BAHAR**'a, dostluğu ve desteği için kuzenim **Engin BAYRAM**'a teşekkürler.

“Muhakkak üstün başarılı bir insan olmaktan ziyade, anne, baba ve büyüklerine saygılı, tüm insanlara karşı dürüst ve merhametli olmak için, yerine göre kendi menfaatlerinden bile bir çok şey kaybetmekten çekinmeyecek bir insan olmamı, arkadaşlarımla güven ve sevgisini kazanmayı amaçlamamı” her zaman dileyen, sevgili babam **Celal BAHAR**'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

## KAYNAKÇA

Aldemir Ceyhan, Ataol Alpay, Budak Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001

Alimoğlu Mustafa Kemal, Dönmez Levent, Daylight exposure and the other predictors of burnout among nurses in a University Hospital, **International Journal of Nursing Studies**, Vol: 42, 549-555, 2005

Angerer John M, Job burnout, **Journal of Employment Counselling**, Vol: 40, 98-107, 2003

Aslan A.Esra, **Örgütte Kişisel Gelişim**, Nobel Yayınları, Ankara, Eylül 2002

Avcı Turgay ve Karatepe Osman, **İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İş Görenlerin İş Tatmini:Ampirik Bir Değerlendirme**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi Kayseri, 2000

Aydın Şule, **Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, 2004

Baldelli M.V., Fabbo A., Costopulos C., Carbone G., Gatti R., Zucchl P., Is It Possible To Reduce Job Burnout Of The Health Care Staff Working With Demented Patients?, **Arch. Gerontol. Geriatr.** Vol: 9, 51–56, 2004

Baş Türker, **Anket**, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara, 2001

Batman Orhan, **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999

Baysal Asuman, **Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1995

Ben-Zur Hasida., Yagil Dana., The relation between empowerment, aggressive behaviours of customers, coping, and burnout, **European Journal of Work And Organizational Psychology**, Vol: 14, No: 1, 2005

Birdir Kemal, General Manager Turnover and root causes, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 14, No: 1, 2002

Birdir Kemal, Tepeci Mustafa, **Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı 2, 93-106, 2003

Buick Ian, Thomas Mahesh., Why do middle managers in hotels burn out?, **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 13, No: 6, 2001

Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 2002

Çam Olcay, **Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması**, T.C. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı, Doktora Tezi, İzmir, 1991

Çam Olcay, **Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Araştırılması**, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi , VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1992

Çam, Olcay, The burnout in nursing academicians in Turkey, **International Journal of Nursing Studies**, Volume 38, 201-207, 2001

Davidoff M. Donald, **Contact Customer Service in the Hospitality and Tourism Industry**, Prentice Hall Career and Technology, New Jersey, 1994

Dereli A. Metin, **Otel İşletmeciliğinde Ön Büro**, Turban Turizm A.Ş., Ankara, 1989

Domeyer Diane, How to deal with burnout before it's too late, **Women in Business**, Volume 56, Number 5, 2004

Ergin Canan, **Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması**, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1992

Ersoy Füsün, Yıldırım Cenap, Edirne Tamer, Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu, **Sürekli Tıp Eğitim Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2. 2001

Fogaratnam Giri and Buchanan Polly, Balancing the demands of school and workstress and employed hospitality student, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Volume 16, Number 4, 2004

Girgin Günseli, **İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir ili Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1995

Go Frank M, Monachello Mary L. and Baum Tom, **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, John Wiley & Sons Inc., New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore, 1996

Houkes Inge, Janssen Peter P. M., Specific relationships between work characteristics And intrinsic work motivation, burnout and turnover İntention: A multi-sample analysis, Work Characteristics And Outcome Variables 1, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, Vol: 10, No: 1, 2001

Hsieh Yih-Ming and Hsieh An-Tien, Does job standardization increase job burnout?, **International Journal of Manpower**, Vol. 24, No: 5, 2003

Iacovides A., Fountoulakis K. N., Kaprinis St., Kaprinis G., The relationship between job stress, burnout and clinical depression, **Journal of Affective Disorders**, Vol: 75, 209–221, 2003

İçöz Orhan, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Anatolia Yayınları, Ankara, 2001

Kalimo Raija, Pahkin W. Krista., Mutanen Pertti., Toppinen-Tanner Salla., Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors, **Work & Stress**, Vol: 17, No; 2, 2003

Kantarcı Kemal, Yörükoğlu M. Altuğ, **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1998

Karatepe Osman M. ve Sokmen Alptekin, The effect of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees, **Tourism Management**, [www.elsevier.com/locate/tourman11/10/05](http://www.elsevier.com/locate/tourman11/10/05), 2004

Kasavana Michael L., Brooks Richard M., **Front Office Procedures**, Fourth Edition Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1995

Kırılmaz Y.Ayşe, Çelen Ümit, Sarp Nilgün, **İlköğretimde çalışan bir öğretmen grubunda “Tükenmişlik Durumu” Araştırması**, İlköğretim Online, Vol: 2, No:9, 2003 <http://www.ilkogretim-online.org.tr:10.10.2005>

Kırlangıç Çam Olcay M, **Tükenmişlik**, Saray Medikal Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., 1. Baskı, İzmir,1995

Koçer Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998

Kozak Meryem Akoğlan, Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma, **Gazi Üniversitesi Vakfı Turizm Akademik**, Sayı 2, 2001

Kozak Nazmi, Denizler Dünder, Tetik Nilüfer, Akoğlan Meryem, Yeşiltaş Mehmet, Kozak Metin, **Otel İşletmeciliği Kavramlar Uygulamalar**, Detay Yayınları, Ankara, 1998

Kozak Sabah, **Ön Büro Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 962, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 531, 1996

Kozak Sabah, **Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 868, Eskişehir 1995

Low George S., Cravens David W., Grant Ken., Moncrief William C., Antecedents and consequences of salesperson burnout, **European Journal of Marketing**, Vol: 35 No: 5/6, 2001

Maslach C, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences 1415-1416-1417, 2001

Mucuk İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1997

Mohren Daniele C. L., Swaen Gerard M. H., Kant Ijmert., Van Amelsvoort Ludoviç G.P.M., Borm Paul J.A., Galama Jochem M.D., Common Infections and the Role of Burnout in Dutch working population, **Journal of Psychosomatic Research**, Vol: 55, 201-208, 2003

Olalı Hasan ve Korzay Meral, **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E Yayını, İstanbul, 1989

Olalı Hasan ve Korzay Meral, **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım, İstanbul, 1993

Oral Saime, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999

Örmen Uğur, **Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993

Özkalp Enver, Kirel Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir, 1998

Pines Ayala Malach, Keinan Giora, Stress and burnout: The significant difference Elsevier 2005 [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) [www.elsevier.com/locate/paid](http://www.elsevier.com/locate/paid) Erişim tarihi 01.02.2005

Rızaoğlu Bahattin, **Turizm Davranışı**, Kartal Ofset Matbaacılık, Kuşadası, 2003

Rızaoğlu Bahattin, **Turizm Pazarlaması**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004

Sava Florin A. S., Causes and effects of teacher conflict-inducing attitudes towards pupils: a path analysis model, **Teaching and Teacher Education**, Vol: 18, No: 8, 2002

Sılığ Aylin, **Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir. 2003

Siegal Marc, McDonald Tracy, Person-organisation value congruence, burnout and diversion of resources, **Personnel Review**, Vol: 33, No: 3, 2004

Silah Mehmet, **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitapevi, Ankara, 2001

Solmuş Tarık, **İş yaşamında duygular ve kişiler arası ilişkiler**, Beta Yayınları, Ankara, 2004

Surgevil Olca, **Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir,2005

Şener B, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001

Tennant Christopher, Work-related stress and depressive disorders, **Journal of Psychosomatic Research**, Vol: 51, 697– 704, 2001

Togia Aspasia, Measurement of burnout and the influence of background characteristics in Greek academic librarians, **Library Management**, Vol: 26, No: 3, 2005



[www.cvtr.net/makale/is\\_trend/brnout\\_sendromu.htm](http://www.cvtr.net/makale/is_trend/brnout_sendromu.htm);11/10/04

[www.tbb.org.tr/STED/sted0201/1.html](http://www.tbb.org.tr/STED/sted0201/1.html), Erişim: 20.04.2005

Whitaker Kathryn S., Exploring causes of principal burnout, **Journal of Educational Administration**, Vol: 34, No:1, 1996

Yıldırım Fatma, **Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki**, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Ankara, 1996

### Ek 1: Uygulama Aşmasında Kullanılan Anket Formu (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu; Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Ana Bilim 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, Antalya-Side’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki, ön büro 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.

Adnan Menderes Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi  
**Emre BAHAR**

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.

		<b>Hiçbir Zaman</b> <b>0</b>	<b>Çok Nadir</b> <b>1</b>	<b>Bazen</b> <b>2</b>	<b>Çoğu Zaman</b> <b>3</b>	<b>Her zaman</b> <b>4</b>
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 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 köreltiğinden endişe ediyorum.	0	1	2	3	4
12	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	0	1	2	3	4
13	İşimin beni kısıtladığımı 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 bende 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 yaklaşıyorum.	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 şekliniz nasıldır ?  
Kadrolu Çalışan Sözleşmeli Çalışan Sezonluk Çalışan Stajyer
7. Şu anda hangi pozisyonda çalışmaktasınız ?  
Ön Büro Müdürü Resepsiyon Şefi Resepsiyon Görevlisi Rezervasyon Şefi Rezervasyon Görevlisi  
Gece Kontrolörü Ön Büro Kasiyeri Consierge Görevlisi Consierge Şefi Telefon Operatörü  
(Night Audit) (Üniformalı Hizmetler) (Bel Kaptan)  
Diğer lütfen belirtiniz;.....
8. Şu 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 YTL 501-750YTL 751-1000 YTL 1001-1250 YTL 1251-1500 1501YTL 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. Kaç yıldır ön büro bölümünde çalışmaktasınız ?  
1 yıldan az 1-4 yıl 5-8 yıl 9-12 yıl 13-15 yıl 15 yıldan fazla
14. Fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz ? Evet Hayır
15. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk var mı ? Yok Var
16. Bu işin dışında ek bir gelir kaynağınız var mı ? Evet Hayır

**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**

**1-Cinsiyet Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

ALT ÖLÇEKLER	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S.Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	32	1,4479	,63640	2,753	,007
	Erkek	76	1,1053	,57058		
Duyarsızlaşma	Kadın	32	,9375	,68099	2,262	,026
	Erkek	74	,6811	,46099		
Kişisel Başarı	Kadın	28	2,8170	,59364	-,958	,340
	Erkek	70	2,9482	,61990		

**2-Medeni Durum Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

ALT ÖLÇEKLER	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	S.Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Evli	55	1,1818	,53517	-,577	,565
	Bekar	51	1,2505	,68632		
Duyarsızlaşma	Evli	55	,7091	,52185	-,922	,359
	Bekar	50	,8080	,57706		
Kişisel Başarı	Evli	49	2,9464	,61237	,746	,457
	Bekar	48	2,8542	,60546		

**3-Yaş Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

ALT ÖLÇEKLER	Yaş	n	$\bar{X}$	S.Sapma	P
Duygusal Tükenme	18 ve altı	2	1,3333	,15713	,750
	19-25	36	1,2840	,67948	
	26-35	62	1,1756	,59430	
	36-45	8	1,0694	,45207	
	Toplam	108	1,2068	,60848	
Duyarsızlaşma	18 ve altı	2	,4000	,00000	,072
	19-25	34	,8941	,63863	
	26-35	62	,7452	,50071	
	36-45	8	,3750	,27124	
	Toplam	106	,7585	,54631	
Kişisel Başarı	18 ve altı	1	2,6250	,	,335
	19-25	34	2,9007	,58207	
	26-35	55	2,8682	,65370	
	36-45	8	3,2813	,34557	
	Toplam	98	2,9107	,61237	

**4-Eğitim Durumu Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

ALT ÖLÇEKLER	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S.Sapma	p
Duygusal Tükenme	İlköğretim	8	1,1250	,58324	,147
	Lise	62	1,0914	,58016	
	Ön lisans	14	1,3889	,68874	
	Lisans	21	1,4339	,62943	
	Yüksek Lisans/Doktora	3	1,3704	,23130	
	Toplam	108	1,2068	,60848	
Duyarsızlaşma	İlköğretim	8	,4750	,42678	,285
	Lise	61	,7508	,53995	
	Ön lisans	14	,9143	,54752	
	Lisans	20	,8400	,60385	
	Yüksek Lisans/Doktora	3	,4000	,34641	
	Toplam	106	,7585	,54631	
Kişisel Başarı	İlköğretim	7	3,0000	,52042	,649
	Lise	57	2,8640	,62065	
	Ön lisans	13	3,0000	,65947	
	Lisans	18	2,8819	,63227	
	Yüksek Lisans/Doktora	3	3,3750	,33072	
	Toplam	98	2,9107	,61237	

**5-Çocuk Sahibi Olup Olmama Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

ALT ÖLÇEKLER	Çocuk Sahibi Olup Olmama Durumu	n	$\bar{X}$	S.Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Yok	67	1,2786	,64684	1,351	,180
	Var	39	1,1140	,52457		
Duyarsızlaşma	Yok	64	,8563	,57290	2,273	,025
	Var	40	,6100	,47491		
Kişisel Başarı	Yok	62	2,9476	,54770	,721	,472
	Var	35	2,8536	,72348		

**6-İşletmedeki Çalışma Şekli Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	<b>İşletmedeki Çalışma Şekli</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.Sapma</b>	<b>P</b>
Duygusal Tükenme	Kadrolu Çalışan	77	1,1919	,63051	,621
	Sözleşmeli Çalışan	13	1,1282	,58768	
	Sezonluk Çalışan	18	1,3272	,53691	
	Toplam	108	1,2068	,60848	
Duyarsızlaşma	Kadrolu Çalışan	75	,7467	,56024	,367
	Sözleşmeli Çalışan	12	,6167	,44687	
	Sezonluk Çalışan	19	,8947	,54311	
	Toplam	106	,7585	,54631	
Kişisel Başarı	Kadrolu Çalışan	73	2,9452	,60846	,319
	Sözleşmeli Çalışan	10	2,98752	,61365	
	Sezonluk Çalışan	15	,6917	,62476	
	Toplam	98	2,9107	,61237	

**7-Çalışılan Pozisyon Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	<b>Çalışılan Pozisyon</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.Sapma</b>	<b>P</b>
Duygusal Tükenme	Ön Büro Müdürü	6	1,3519	,55961	,709
	Resepsiyon Şefi	6	1,1296	,26682	
	Resepsiyon Görevlisi	45	1,2642	,61010	
	Rezervasyon Görevlisi	4	1,4167	,59749	
	Gece Kontrolörü	3	1,1481	,44905	
	Concierge Görevlisi	22	1,0000	,67717	
	Concierge Şefi	6	1,3704	,38915	
	Telefon Operatörü	10	1,3444	,70555	
	Diğer	2	,8889	,15713	
	Toplam	104	1,2147	,59650	
	Duyarsızlaşma	Ön Büro Müdürü	6	,4467	
Resepsiyon Şefi		5	,5200	,26833	
Resepsiyon Görevlisi		44	,8182	,54699	
Rezervasyon Görevlisi		4	1,1500	,85440	
Gece Kontrolörü		3	,8000	,20000	
Concierge Görevlisi		22	,6727	,51841	
Concierge Şefi		6	,7667	,44572	
Telefon Operatörü		10	,7600	,66533	
Diğer		2	,6000	,56569	
Toplam		102	,7510	,53060	
Kişisel Başarı		Ön Büro Müdürü	6	3,3542	,48358
	Resepsiyon Şefi	6	3,2917	,35940	
	Resepsiyon Görevlisi	40	3,0063	,47951	
	Rezervasyon Görevlisi	4	3,0313	,71716	
	Gece Kontrolörü	2	2,8125	,97227	
	Concierge Görevlisi	20	2,7688	,62733	
	Concierge Şefi	5	2,3250	1,22666	
	Telefon Operatörü	9	2,5139	,52828	
	Diğer	2	2,9375	,26517	
	Toplam	94	2,9082	,61434	



**8- Ön Büro Bölümü'nde Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Süresi Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	<b>Ön Büroda Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.Sapma</b>	<b>P</b>
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	15	1,0000	,47883	,074
	1-4 yıl	55	1,3636	,63197	
	5-8 yıl	27	1,0494	,58009	
	9-12 yıl	6	1,0000	,57948	
	13-15 yıl	4	1,4167	,42913	
	Toplam	107	1,2150	,60537	
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	16	,5875	,45295	,122
	1-4 yıl	52	,8654	,55409	
	5-8 yıl	27	,7926	,58040	
	9-12 yıl	6	,5000	,37417	
	13-15 yıl	4	,3500	,47258	
	Toplam	105	,7638	,54616	
Kişisel Başarı	1 yıldan az	11	2,9205	,70105	,991
	1-4 yıl	52	2,8894	,52021	
	5-8 yıl	25	2,9550	,67012	
	9-12 yıl	5	2,8750	1,24059	
	13-15 yıl	4	3,0000	,42081	
	Toplam	97	2,9137	,61486	

**9- Turizm İle İlgili Eğitim Alma Durumu Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	<b>Turizm İle İlgili Eğitim Alma Durumu</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Duygusal Tükenme	Evet	61	1,3024	,60353	1,688	,094
	Hayır	46	1,1063	,58277		
Duyarsızlaşma	Evet	60	,7867	,57621	,454	,651
	Hayır	45	,7378	,50240		
Kişisel Başarı	Evet	55	2,9455	,66221	,855	,395
	Hayır	42	2,8393	,52330		

**10- Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.Sapma</b>	<b>P</b>
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	5	1,0889	,37185	,889
	1-4 yıl	25	1,1511	,59739	
	5-8 yıl	38	1,2485	,70388	
	9-12 yıl	25	1,1956	,50234	
	13-15 yıl	12	1,3333	,66160	
	15 Yıldan fazla	3	,9259	,57018	
	Toplam	108	1,2068	,60848	
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	5	1,0800	,38987	,078
	1-4 yıl	25	,6720	,47216	
	5-8 yıl	36	,9111	,59607	
	9-12 yıl	25	,5280	,39531	
	13-15 yıl	12	,8167	,75056	
	15 Yıldan fazla	3	,8000	,20000	
	Toplam	106	,7585	,54631	
Kişisel Başarı	1 yıldan az	3	2,1667	,80364	,238
	1-4 yıl	24	2,8385	,45217	
	5-8 yıl	35	2,8964	,67143	
	9-12 yıl	21	3,0595	,69554	
	13-15 yıl	12	2,9476	,36330	
	15 Yıldan fazla	3	3,2083	,83229	
	Toplam	98	2,9107	,61237	

**11- Ön Büro Bölümünde Çalışma Süresi Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

ALT ÖLÇEKLER	Ön Büro Bölümü'nde Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	S.Sapma	P
Duygusal Tükenme	1 yıldan az	12	1,0185	,60085	,678
	1-4 yıl	38	1,2632	,59998	
	5-8 yıl	37	1,2613	,66420	
	9-12 yıl	14	1,1111	,55299	
	13-15 yıl	4	1,4444	,39545	
	15 yıldan fazla	1	,7778	,	
	Toplam	106	1,2170	,60788	
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	12	,8000	,44313	,012
	1-4 yıl	38	,6947	,47360	
	5-8 yıl	35	1,0114	,64888	
	9-12 yıl	14	,4286	,30237	
	13-15 yıl	4	,5000	,41633	
	15 yıldan fazla	1	,6000	,	
	Toplam	104	,7692	,54596	
Kişisel Başarı	1 yıldan az	9	2,8611	,79903	,702
	1-4 yıl	36	2,8160	,50310	
	5-8 yıl	33	2,9545	,64938	
	9-12 yıl	13	3,0481	,78319	
	13-15 yıl	4	2,9063	,29536	
	15 yıldan fazla	1	3,6250	,	
	Toplam	96	2,9115	,61770	

**12. Haftada Çalışılan Gün Sayısı Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

ALT ÖLÇEKLER	Haftada Çalışılan Gün Sayısı	n	$\bar{X}$	S.Sapma	p
Duygusal Tükenme	6 gün	98	1,2200	,61378	,484
	7 gün	10	1,0778	,56668	
	Toplam	108	1,2068	,60848	
Duyarsızlaşma	6 gün	96	,7354	,52274	,179
	7 gün	10	,9800	,73303	
	Toplam	106	,7585	,54631	
Kişisel Başarı	6 gün	89	2,8862	,61372	,215
	7 gün	9	3,1528	,57547	
	Toplam	98	2,9107	,61237	

**13. Günlük Çalışma Süresi Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	<b>Günde Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.Sapma</b>	<b>p</b>
Duygusal Tükenme	8 saat	84	1,1587	,61642	,408
	9-10 saat	15	1,4296	,59963	
	11-12 saat	8	1,3194	,52934	
	15 saat ve daha fazla	1	1,0000	,	
	Toplam	108	1,2068	,60848	
Duyarsızlaşma	8 saat	83	,7904	,54272	,431
	9-10 saat	14	,6571	,59963	
	11-12 saat	8	,7000	,48990	
	15 saat ve daha fazla	1	,0000	,	
	Toplam	106	,7585	,54631	
Kişisel Başarı	8 saat	75	2,8283	,61264	,065
	9-10 saat	14	3,0625	,59394	
	11-12 saat	8	3,3438	,43686	
	15 saat ve daha fazla	1	3,5000	,	
	Toplam	98	2,9107	,61237	

**14. Aylık Kazanç Miktarı Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	<b>Aylık Kazanç Durumu</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.Sapma</b>	<b>p</b>
Duygusal Tükenme	251-500 YTL	34	1,0490	,63752	,297
	501-750 YTL	50	1,3333	,61640	
	751-1000 YTL	15	1,1481	,56759	
	1001-1250 YTL	2	1,2222	,31427	
	1251-1500 YTL	3	1,5185	,50103	
	1501 YTL ve yukarısı	4	,9444	,26450	
	Toplam	108	1,2068	,60,848	
	Duyarsızlaşma	251-500 YTL	34	,6647	
501-750 YTL		49	,8735	,55632	
751-1000 YTL		14	,8571	,49258	
1001-1250 YTL		2	,2000	,00000	
1251-1500 YTL		3	,4667	,41633	
1501 YTL ve yukarısı		4	,3000	,25820	
Toplam		106	,7585	,54631	
Kişisel Başarı		251-500 YTL	29	2,8276	,63599
	501-750 YTL	46	2,8777	,60466	
	751-1000 YTL	14	2,9196	,64972	
	1001-1250 YTL	2	3,1875	,08839	
	1251-1500 YTL	3	3,2917	,59073	
	1501 YTL ve yukarısı	4	3,4375	,38864	
	Toplam	98	2,9107	,61237	

**15. Ek bir Gelire Sahip Olmama Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	<b>İşin Dışında Ek Bir Gelire Sahip Olup Olmama Durumu</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Duygusal Tükenme	Evet	11	1,0000	,62460	-1,247	,215
	Hayır	96	1,2396	,60156		
Duyarsızlaşma	Evet	11	,7273	,40272	-,233	,816
	Hayır	94	,7681	,56210		
Kişisel Başarı	Evet	8	3,1563	,69034	1,167	,246
	Hayır	89	2,8919	,60719		

**16. İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe Ve Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

<b>ALT ÖLÇEKLER</b>	<b>İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe Durumu</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S.Sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Duygusal Tükenme	Evet	57	1,4464	,58361	4,533	,000
	Hayır	48	,9491	,53063		
Duyarsızlaşma	Evet	57	,9193	,56551	3,507	,001
	Hayır	47	,5617	,45231		
Kişisel Başarı	Evet	49	2,6684	,58882	-4,095	,000
	Hayır	46	3,1440	,54004		

## **ÖZGEÇMİŞ**

1980 yılında Levent/İstanbul'da doğan Emre BAHAR, ilk öğrenimini İstanbul Şirinevler İlkokulu'nda, orta öğrenimini İzmir Buca Ortaokulu'nda tamamlamıştır. Lise öğrenimini İzmir Buca Lisesi'nde tamamladıktan sonra, 1998-2002 yılları arasında, Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu'nda lisans eğitimini tamamlamıştır. 2003 yılında Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Turizm sektöründe, Kuşadası, Çeşme ve Antalya'da bulunan çeşitli otel işletmelerinde, ön büro görevlisi olarak çalışmıştır. Halen turizm sektöründe çalışmaktadır.