

T. C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HİZMET TASARIMI VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜKENMİŞLİK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ:
KASTAMONU İL MERKEZİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

FAİKA SELCEN AKILLIOĞLU

Danışman	Yrd. Doç. Dr. Mine HALİS
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

KASTAMONU - 2017

TEZ ONAYI

Faika Selcen AKILLIOĞLU tarafından hazırlanan "**Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi : Kastamonu İl Merkezindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve **oy birliği / oy çokluğu** ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mine HALİS
Kocaeli Üniversitesi

.....

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK
Kastamonu Üniversitesi

.....

Jüri Üyesi

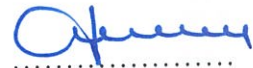
Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL
Kocaeli Üniversitesi

.....

22/12/2017

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Duran AYDINÖZÜ

.....

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.



Faika Selcen AKILLIOĞLU

Faika Selcen AKILLIOĞLU

Erzurum, Aralık, 2017

ÖNSÖZ

Meslek hayatında yaşanan olumsuzluklar sonucunda bireyin karşı karşıya kaldığı tükenmişlik gün geçtikçe artmakta olup tükenmişliğin etkilerini artırmasının sonucunda birey için işten ayrılmak da seçeneklerden birisi halini almaktadır.

Banka çalışanlarının yapmakta olduğu işin stres düzeyinin yüksek olması yapılacak olan bir hatanın sonucunda çalışanların maddi yaptırımlar ile karşılaşmalarına neden olabileceği gibi bankadaki çalışanlardan bir tanesinin yaptığı hatanın sonucunda tüm banka çalışanlarının etkilenmesi de bu sektörde tükenmişliğin gözlenmesi olasılığını artmaktadır. Banka çalışanları açısından tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti etkisinin araştırma konusu olarak seçilmesinde bu hususların belirleyici rolleri bulunmaktadır.

Yüksek lisans tez konumun seçiminden anket tasarımına, Literatür taramasından genel düzenlemelerinin yapılmasına kadar her konuda yardım ve desteğini esirgemeyen başta danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mine HALİS'e, sevgili eşime, çocuklarıma, kardeşlerime, anneme, babama, ayrıca ankete katılan meslektaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Faika Selcen AKILLIOĞLU
Kastamonu, Aralık, 2017

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

TÜKENMİŞLİK İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: KASTAMONU İL MERKEZİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti, üretkenlik karşıtı örgütsel davranışlardan ikisidir. Bu çalışmanın amacı, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisini belirlemektir. Literatür taraması ve anket uygulaması aracılığıyla bu amacın gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre tükenmişlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmada ayrıca tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiş, kişisel başarı boyutunun ise işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bankacılık çalışanlarında tükenmişliğin sık sık görülen bir bozukluk olduğunun belirlendiği çalışmada, sektör çalışanlarının bu sebeple çok kez işten ayrılmayı düşündükleri tespit edilmiştir. Araştırmanın Kastamonu ilindeki banka çalışanlarından ibaret olması, ulaşılan sonuçların sınırlılıklarını meydana getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, İşten ayrılma niyeti, Banka çalışanları.

2017, 114 sayfa

ABSTRACT

Master Thesis

THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND INTENTION TO LEAVE WORK: AN APPLICATION ON BANK EMPLOYEES IN KASTAMONU PROVINCE CENTER

Burnout and leave of employment intention are two of productivity contrary organisational behavior. The goal of this study is to determine the relationship between burnout and intention to leave work. For reaching this goal the literature review and questionnaire application methodologies have been used. The results showed that there's a positive relationship between the burnout perception and leave of employment intention. The results also showed that there is a positive relationship between the emotional burnout and desensitisation and leave of employment intention. The results showed that there is no relationship between the personal success and leave of employment intention. In this research which shows that the burnout syndrome is common in banking sector; showed that the employees most of the time think about leaving their job. The study only contains the bank employees in Kastamonu and this is the limitedness of the study.

Keywords: Burnout, Leaving job intention, Bank employees

2017, 114 pages

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1. Tükenmişlik Sendromu Tanımı.....	4
2.2. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler	7
2.2.1. Bireysel Faktörler.....	7
2.2.2. Örgütsel Faktörler	8
2.2.3. Çevresel Faktörler	9
2.3. Tükenmişlik Sendromu Oluşması Süreci.....	10
2.4. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri.....	11
2.5. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları.....	14
2.5.1. Bireysel Sonuçlar	14
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar.....	15
2.6. Tükenmişlik Sendromunu Açıklayan Modeller	17
2.7. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri	21

2.8. Tükenmişlik Sendromunun Bireysel ve Örgütsel Etkileri	26
3. TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ	
ARASINDAKİ İLİŞKİ	30
3.1. İşten Ayrılma Niyeti.....	30
3.1.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı	31
3.1.2. İşten Ayrılma Niyeti Etkileyen Faktörler.....	32
3.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Özellikleri.....	35
3.1.4. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri.....	38
3.1.5. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	41
3.1.6. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	42
3.1.7. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Modeller	45
3.2. İşten Ayrılma Niyeti ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi	51
4. YÖNTEM: BANKA ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİKLERİNİN İŞTEN	
AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ	57
4.1. Araştırmanın Amacı	57
4.2. Araştırmanın Problemi	57
4.3. Araştırmanın Önemi.....	58
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	58
4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	58
4.6. Verilerin Analizi.....	58
4.7. Bulgular ve Yorum.....	59
4.7.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	59
4.7.2. Frekans Tablolarının Yorumlanması.....	60
4.7.3. Örgütsel Bağlılık İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi	70
4.7.4. Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	90

5. TARTIŞMA	92
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	96
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	108
Ek – 1 Anket Formu.....	108
ÖZGEÇMİŞ.....	114

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Tükenmişliğin Belirtileri.....	12
Tablo 2.2. Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Mücadele	22
Tablo 2.3. Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Mücadele.....	23
Tablo 2.4. Tükenmişlik Sonrasında Karşılaşılan Durumlar	26
Tablo 4.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 4.2. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	60
Tablo 4.3. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı	61
Tablo 4.4. Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı	61
Tablo 4.5. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	62
Tablo 4.6. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı	62
Tablo 4.7. Katılımcıların Bölüm Dağılımı	62
Tablo 4.8. Katılımcıların Statü Dağılımı.....	63
Tablo 4.9. Katılımcıların İşyeri Çalışma Süresi Dağılımı.....	63
Tablo 4.10. Katılımcıların Değiştirilen İş Yeri Sayısı Dağılımı	64
Tablo 4.11. Katılımcıların İşyeri Seçme Nedeni Dağılımı	64
Tablo 4.12. Katılımcıların İşin Eğitim Düzeyi ve İlgi Alanına Uygunluk Durumu Dağılımı.....	65
Tablo 4.13. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Doğrultusunda Beklenti Durumu Dağılımı	65
Tablo 4.14. Katılımcıların İş Değişikliği Düşünme Durumu.....	66
Tablo 4.15. Katılımcıların Son 5 yıl içinde bulunduğunuz pozisyondaki çalışanlarda azalma veya artış olma durumu dağılımı	66
Tablo 4.16. Tükenmişlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	67
Tablo 4.17. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	69
Tablo 4.18. Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları.....	70
Tablo 4.19. Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları	71
Tablo 4.20. Çalışan Sayısındaki Artma ve Azalmaya Göre T Testi Sonuçları.....	72

Tablo 4.21. Yaşı Göre ANOVA Sonuçları.....	74
Tablo 4.22. Öğrenim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları	76
Tablo 4.23. Bölüme Göre ANOVA Sonuçları.....	78
Tablo 4.24. Statüye Göre ANOVA Sonuçları.....	79
Tablo 4. 26. Değiştirilen İş Yeri Sayısına Göre ANOVA Sonuçları	81
Tablo 4.27. İş Yeri Seçme Nedenine Göre ANOVA Sonuçları.....	83
Tablo 4.28. İşin Eğitim Düzeyi Ve İlgi Alanına Uygunluğuna Göre ANOVA Sonuçları	85
Tablo 4.31. İlişki Analizi Sonuçları	90

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	18
Şekil 2.2. Maslach Tükenmişlik Modeli	19
Şekil 2.3. Perlman ve Hertman Tükenmişlik Modeli.....	20
Şekil 3.1. İşten Ayrılma Niyeti Oranı ve Devamsızlık İlişkisi	33
Şekil 3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Maliyetleri.....	36
Şekil 3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri.....	40
Şekil 3.4. Mobley İşten Ayrılma Niyeti Modeli	46
Şekil 3.5. You İşten Ayrılma Niyeti Modeli	48
Şekil 3.6. Gönüllü ve Gönülsüz İşten Ayrılma Niyeti	50
Şekil 3.7. İşten ayrılma niyeti ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisinde Ücret Memnuniyetsizliğinin Rolü.....	52
Şekil 3.8. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İşten Ayrılma Süreci	55

1. GİRİŞ

Değişen ve gelişen dünyada insanların sürdürmekte olduğu yaşam biçimi, stres gibi unsurların insan hayatındaki yerini artırmaktadır. Bu durumun sonuçlarından bir tanesi de tükenmişliğin varlığıdır. Geline nokta tükenmişlik, iş hayatı başta olmak üzere insan hayatının tüm evresinde kendisini göstermektedir. Bu çalışmada, tükenmişlik kavramına yönelik inceleme yapılırken bu durumun bankacılık sektörü özelinde işten ayrılma niyetine etkiler üzerinde odaklanılacaktır. Böylece tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimin sektörel bazda değerlendirilmesi mümkün olacaktır.

Tükenmişlik, meslek hayatında yaşanan olumsuzlukların sonucunda bireyin karşı karşıya kaldığı bitkinliği ifade etmektedir. İş hayatının insanın hayatındaki yerinin gün geçtikçe artan bir yapıda olması sebebiyle tükenmişlik ile karşılaşılma düzeyi de aynı oranda artış göstermektedir. Tükenmişlik, bireyin işe karşı olumsuz hislerini ortaya çıkarmakta ve işten ayrılmaya kadar uzanabilmektedir. Tükenmişlik algısının etkileri iş hayatı ile sınırlı olmayıp bireyin sosyal hayatını da etkilemesi bakımından son derece önemlidir.

Günümüzde insanların sürdürmekte olduğu hayat biçimi, tükenmişliğin gözlenmesi olasılığını artıran bir yapıdadır. Stres ve baskı düzeyinin yüksek olduğu günümüz koşulları, insanların tükenmişlik hissi içerisinde olmalarını beraberinde getirmektedir. Böylece bireyin yaptığı işlerle ilgili bitkinliği ortaya çıkmakta, ilk olarak iş hayatı olumsuz etkilenmekte, sonrasında ise hayatın bütününe dair etkiler ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek adına istikrarlı bir kadro yapısına sahip olmalıdırlar. Bu nedenle işletmelerin isteği iş gören devir hızının düşük olması yönündedir. İşten ayrılma niyetinin varlığı ise işletmenin bu isteğine aykırıdır. İşletmelerin belirledikleri hedefleri gerçekleştirebilmeleri adına işten ayrılma niyetinin olabildiğince düşük düzeyde olması gerekmektedir. Bu

gerekliliğın karşılanabilmesi için tükenmişlik algısının bertaraf edilmesi önemli bir konudur.

Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, bir anda ortaya çıkmaktan uzaktır. Birey için tükenmişlik algısının çok yüksek olmaması durumunda işten ayrılma niyetinin varlığından bahsedilmesi pek mümkün görünmemektedir. Ancak tükenmişliğin etkilerini artırmasının sonucunda birey için işten ayrılmak da seçeneklerden birisi halini almaktadır. Böylece tükenmişliğin bir getirisi olarak işten ayrılma niyetinin varlığı söz konusu olmaktadır.

Banka çalışanlarının yapmakta olduğu iş, stres düzeyi yüksek bir iştir. Çünkü yapılacak olan bir hatanın sonucunda çalışanların maddi yaptırımlar ile karşılaşmaları söz konusu olabilir. Bunun yanında bankadaki çalışanlardan bir tanesinin yaptığı hatanın sonucunda tüm banka çalışanlarının etkilenmesi gerçekleşebileceği için bu sektörde tükenmişliğin gözlenmesi olasılığı artmaktadır. Banka çalışanları açısından tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti etkisinin araştırma konusu olarak seçilmesinde bu hususların belirleyici rolleri bulunmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, bankacılık sektöründeki tükenmişlik vakalarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Çalışmada yöntem olarak literatür taramasının yanı sıra bankacılık sektörü çalışanlarına uygulanmak üzere anket uygulaması tercih edilmiştir. Beş bölümden oluşacak şekilde tasarlanan çalışmanın birinci bölümünde -bu bölüm- çalışmada izlenecek olan yol haritasına ilişkin değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Tükenmişlik sendromunun kavramsal çerçevesinin ele alınacağı ikinci bölümde insanların hayatında tükenmişliğin sahip olduğu rollere dair bilgi verilecektir. Tükenmişliğe neden olan faktörler, tükenmişliğin etkileri, tükenmişliğin oluşum süreci, tükenmişlikle başa çıkma gibi konu başlıkları, tükenmişliğin insan hayatındaki yerini açıklamada yardımcı rol üstlenecektir. Tükenmişlik sendromunun daha çok bilinen bir hale gelmesindeki etkili olan etkenlerin neler olduğu da bu kısımdaki inceleme ile birlikte belirlenecektir.

Üçüncü bölümde tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmek için inceleme yapılacaktır. Bu amaçla öncelikle işten ayrılma niyetinin kavramsal çerçevesi ele alınacak, ardından işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi meydana getiren faktörler açıklanacaktır. Bu incelemenin tamamlanması ile birlikte çalışmanın literatür bölümü de tamamlanmış olacaktır.

Çalışmanın temel araştırma konusu olan banka çalışanlarının tükenmişlikleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi için dördüncü bölümde araştırma yapılacaktır. Banka çalışanlarına uygulanacak olan anket bu kısımdaki araştırmanın yöntemini oluşturmaktadır. Uygulanan anketle birlikte elde edilecek olan veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilecek ve yorumlanacaktır.

Beşinci ve son bölümde ise çalışmada elde edilen sonuçlar ortaya koyulacaktır. Yine elde edilen sonuçlar paralelinde birtakım önerilerde bulunulması da beşinci bölümde gerçekleşecektir. Bu şekilde bir çalışma hazırlanması ile birlikte tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzün en popüler araştırma konularından bir tanesi olan tükenmişlik işgören sağlığı ve psikoloji ile ilgili bir kavram olarak bilinmektedir (Bakker ve Costa, 2014: 112). Psikolojik içeriğinin yanı sıra mesleki sağlıkla doğrudan ilişkisi, tükenmişliğin bilinirliğini artıran bir faktördür.

Tükenmişlik sendromunun kavramsal çerçevesinin araştırılacağı çalışmanın bu kısmında öncelikle tükenmişliğin tanımı yapılacak ve tükenmişliğe neden olan faktörler açıklanacaktır. Tükenmişlik sendromunun oluşum sürecinin ele alınmasının ardından tükenmişlik sendromunun belirtileri ve tükenmişlik sendromunun sonuçları şeklinde ilerleme kaydedilmesi planlanmaktadır. Tükenmişliği açıklayan modeller, tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri ve tükenmişlik sendromunun önemi konu başlıklarının araştırılması ile birlikte bu bölümdeki inceleme sonlandırılacaktır. Yapılacak olan incelemenin tamamlanması ile birlikte tükenmişlik sendromuna dair yeterli düzeyde bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir.

2.1. Tükenmişlik Sendromu Tanımı

Tükenmişlik sendromu, ilk defa 1974 senesinde Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmış ve literatürdeki yerini almıştır (Polatçı ve Özyer, 2015: 31). İnsanların değişen hayatları tükenmişlik kavramının günlük hayat içerisinde yer almasında etkili olmuştur. Bu bilgiler eşliğinde tükenmişlik, duygusal açıdan tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissini ifade eden bir kavram olarak açıklanmaktadır. Tükenmişlik sendromunu araştıran çalışmalarda farklı açılardan değerlendirme yapan çok sayıda tanımın varlığı söz konusudur.

İnsanların çalışma hayatı ile olan ilişkisi gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle çalışma hayatında karşılaşılan zorluklar, modern çağın önemli fenomenlerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter,

2001: 398). Tükenmişlik sendromu kavramının ortaya çıkması da burada ifade edilen süreç etrafında gerçekleşmiştir denilebilir. Günümüzde çalışma hayatının içeriğinde yer alan bu zorlukların artarak devam etmesi, tükenmişlik sendromu vakaları ile daha yoğun bir şekilde karşılaşılması sonucunu doğurmaktadır.

Örgütsel davranış ile ilgili literatürde tükenmişlik sendromunun sahip olduğu yerin giderek daha fazla yer edinmeye başladığı görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak da tükenmişlik sendromunu araştıran çalışmaların sayısı da günden güne artan bir yapıdadır. Tükenmişliği kavram olarak değerlendiren ilk araştırmacı olan Freudenberger'e göre tükenmişlik, mesleki açıdan bir tehdit olarak ele alınmıştır (Eroğlu, 2014: 149).

“Tükenmişlik; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibarda ve maneviyatta bir aşınmayı temsil eder. En yalın haliyle tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür. Tükenmişlik; yavaş yavaş ve sürekli olarak gelişen, insanı kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalıktır” (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 6-7). Tükenmişlik sendromunu kapsamlı bir şekilde açıklayan bu tanımda en çok dikkat çeken husus, tükenmişlik sendromunun bir hastalık niteliği taşımasıdır. Bunun yanı sıra tükenmişliğin birey için ruhsal bir çöküntü niteliği taşıdığı ifadesi, göz ardı edilemeyecek bir ayrıntıdır.

İlgili literatür incelendiğinde tükenmişlik kavramının farklı yaklaşımlar vasıtasıyla araştırıldığı görülecektir. Bu nedenle tükenmişlikle ilgili birçok farklı tanımın varlığından söz edilebilir. İlgili tanımlardan bazılarında tükenmişlik “ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi; aşırı derecede bitkinlik ve bireyin işi için hissettiği öfke duygusu ile birlikte idealizmini kaybetmesi; mesleki bir tehlike” gibi ifadelerle açıklanmaktadır (Yıldırım ve İçerli, 2010: 124). Tüm bu ifadeler, tükenmişliğin farklı tanımlarının varlığını desteklemesinin yanında kavramın geniş içeriğini yansıtmaları bakımından önemlidir.

Tükenmişlik kavramı, bireyin sadece iş hayatında etkisi olan bir kavram olarak algılanmamalıdır. Çünkü tükenmişlik, etkileri iş hayatı ile sınırlı olmayan ve hayatın tamamını etkileyen bir yapıdadır. Tükenmişliğin sahip olduğu etkilerin

hayatın tüm evrelerinde kendisini göstermesi sebebiyle konuyla ilgili araştırmaların sayısındaki artış olağan karşılanmaktadır.

İş hayatında ortaya çıkan ve hayatın tüm evrelerini etkileyen tükenmişlik sendromu, bireyin yanı sıra örgüt ve bireyin çevresini de ilgilendirmektedir. Tükenmişlik, öncelikle bireyin içinde ortaya çıkan bir yapıda olsa da bir süre sonra örgüte ve bireyin ailesi başta olmak üzere sosyal çevresine yansıyacaktır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 141). Bu da tükenmişlik sendromunun birden fazla düzeyde ele alınması gerektiğini işaret etmektedir.

Tükenmişlik sendromu incelenirken üç temel boyut üzerinde durulmaktadır. Bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı boyutlarıdır. Duygusal tükenme boyutu, çalışanların işlerine odaklanmalarını engellemekte, sorumluluğun terk edilmesine neden olmaktadır ve bunlar duygusal tükenme için ayırt edici niteliklerdir. Duyarsızlaşmada insanlara karşı obje gibi davranma gibi gelişmeler gözlenmektedir. Düşük kişisel başarı boyutunda ise elde edilen başarıların düşmesi suretiyle tükenmişliğin varlığı açıklanmaktadır ve birey kendisini olumsuz olarak değerlendirmektedir (Derin ve Demirel, 2012: 512). Tükenmişlik sendromunun boyutlarını oluşturan bu üç boyutun da kendisine has niteliklerinin olduğu bu veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Tükenmişliğin yaşadığı gelişimle birlikte konuyla ilgili yapılan çalışmaların daha sistematik bir hale geldiği, ampirik çalışmalar yapılmaya başlandığı görülmüştür ve bunlar 1980'li yıllar itibarıyla gerçekleşmiştir (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 401). Tükenmişlik sendromu ile ilgili geliştirilen ölçekler bu şekilde bir gelişimin yaşanmasında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir. Tükenmişlik sendromunun küreselleşen dünyada artan stresin bir sonucu olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik sendromu ile ilgili vakaların sayısında artışların yaşanması ve kavramın araştırılma sıklığının yoğunlaşması, bu kapsamda etkisi olan gelişmelerdir. Tükenmişlik sendromu ile ilgili yapılacak olan değerlendirmede bu durumun göz önünde bulundurulmasında fayda vardır.

Özetlemek gerekirse tükenmişlik sendromu kavramı, insan hayatı içinde günden güne daha fazla yer kaplaması sebebiyle daha çok bilinen bir kavram haline almıştır. Tükenmişlik hissi, bireyin verimini azaltmakta ve işverenler için ek maliyetlere neden olmaktadır (Yücel, 2012: 2). Tükenmişliği inceleyen araştırmaların sayısındaki artışın ve kavrama yönelik bilincin artmasında bu durumun temel etken olduğu söylenebilir. Ayrıca tükenmişlik sendromunun sadece bireysel düzeyde ele alınmasının yeterli olmadığı da bu ifadeler aracılığıyla anlaşılmaktadır. Çalışmanın bu kısmında tükenmişlikle ilgili verilen bilgiler, kavramın bu niteliği ile örtüşüyor olması bakımından büyük önem ifade etmektedir.

2.2. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Tükenmişliğe neden olan faktörlerin sağlıklı bir şekilde anlaşılması adına sınıflandırma yapılarak ilerleme kaydedilmesi tercih edilmiştir. Buna göre bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler altında tükenmişliğe neden olan temel faktörler hakkında bilgi verilecektir.

2.2.1. Bireysel Faktörler

Mesleki bir sorun olarak tükenmişlik, hizmet sektörünün tamamında ve her meslek grubunda kendisini gösteren bir olgudur (Yeğin, 2014: 317). Günümüzdeki iş hayatının temposu, bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan bir tetikleyici olarak görünmektedir. Tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler, kişiden kişiye göre değişkenlik göstermesi sebebiyle analiz edilmesi pek de kolay olmayan bir konudur.

Tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler arasından öne çıkanları aşağıdaki gibidir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 77):

- i. Hoşgörü, sabır, kontrol, kendine güven gibi kişisel ve karakteristik özellikler,

- ii. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve işte çalışma süresi gibi demografik özellikler,
- iii. Strese yatkın bir kişiliğe sahip olma,
- iv. Dış kontrol odaklı olma,
- v. Kendine yeterlilikten yoksun olma,
- vi. Empati yeteneğine sahip olmama,
- vii. Beklenti düzeyi şeklindedir.

Görüldüğü üzere tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler aynı zamanda iş ortamı ve bireyin sosyal çevresi ile de etkileşim halindedir. Bu nedenle bireysel faktörlerin değerlendirilmesinde tükenmişliğe neden olan diğer sınıflardan bağımsız bir şekilde inceleme yapmak doğru olmayacaktır denilebilir. Ayrıca tükenmişlikle ilgili süreçlerin birbiri ile ilişkili olduğu da bu bilgiler aracılığıyla anlaşılmıştır.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğin ortaya çıkması kısa süreli bir olay değildir ve yavaş yavaş gelişen bir süreç ile birlikte tükenmişlik gözlenmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73). Bu sürecin ilerleyişinde örgütsel faktörlerin birey üzerindeki etkilerini göz ardı etmek mümkün olmayacaktır. Örgütlerin temel özelliklerine göre tükenmişlik faktörleri değişkenlik gösterse de belli başlı faktörler üzerinde bir fikir birliğinin olduğu değerlendirilebilir.

Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şıklar ve Tunalı, 2012: 77):

- i. İşin niteliği,
- ii. Çalışma saatleri,
- iii. İş yükü,
- iv. İş güvenliği noksanlığı,

- v. Yönetimin yetersizliği,
- vi. Ücret, ceza ve ödül yönetiminin başarısız olması,
- vii. İletişim yetersizliği,
- viii. Rol çatışması-rol belirsizliği
- ix. Kararlara katılım olanağının olmaması ve
- x. Güven, destek, adalet gibi konularda yetersizlik ya da çifte standart olması şeklindedir.

Bu kısımda değinilen hususlar, tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin sayısının oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Nitekim çalışmanın kapsamı da gözetilerek tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler arasından her birisine değinilmemiş, daha fazla ön plana çıkanlara yer verilmiştir.

2.2.3. Çevresel Faktörler

Tükenmişliğe neden olan faktörlerden bir diğeri olan çevresel faktörler, daha çok bireyler arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Bireyler arasındaki ilişkilerin olumsuz yönde seyretmesi ile birlikte tükenmişlik bir sorun olma işlevini aşarak bir hastalık haline gelmektedir (Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014: 284). Tükenmişliğin ortaya çıkmasında bireyin çevresinin etkili olduğunun anlaşılması bakımından bu husus önemli bir veri niteliği taşır.

Çevresel faktörler, örgütün ve bireyin sosyal çevresini içermektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). O halde tükenmişliğe neden olan çevresel faktörlerin birey ve örgüte sağlanan sosyal destek ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle çevresel faktörleri ayrı bir sınıflandırma yapmaksızın bireysel ve örgütsel faktörler altında inceleyen çalışmaların varlığı ile karşılaştırılması söz konusu olabilir. Tükenmişliğe neden olan bireysel ve örgütsel faktörler ile kıyaslandığında çevresel faktörlerin içeriğinin nispeten dar olduğu anlaşılmaktadır.

2.3. Tükenmişlik Sendromu Oluşması Süreci

“Tükenmişliğin gelişim süreci hakkında fikir sahibi olmak; tükenmişliğin erken aşamalarda fark edilerek, ilerlemesine karşı önlem almak açısından oldukça önemlidir” (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 73). İşte bu sebepten ötürü tükenmişlik sendromunun oluşumu ve gelişim sürecinin hangi aşamaları içerdiğine dair ayrı bir başlık altında inceleme yapılması uygun görülmüştür.

Süreç olarak tükenmişliğin incelenmesi, araştırmacıların tercihinine bağlı olmakla birlikte bir gereklilik olarak da nitelendirilebilir. Çünkü tükenmişliğin kendisini göstermesi bir anda olmamakta, birtakım gelişmelerin sonrasında olmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak tükenmişlik sendromunu süreç olarak değerlendiren araştırmaların ve modellerin varlığı ile karşılaşılmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 134).

Tükenmişlik sendromunun oluşması süreci dört temel aşamayı içermektedir. Bu aşamaların adları ve her bir aşamanın temel içeriği aşağıda açıklandığı gibidir (Kutlu, 2016: 2):

Şevk ve Coşku Aşaması: Mesleki beklentilerin zirvede olduğu bu aşamada birey için meslek ve yapılan iş her şeyin önündedir. Enerjinin üst düzeyde olması sebebiyle bu aşama coşku ile açıklanmaktadır.

Durağanlaşma Aşaması: İşe karşı isteğin ve ümidin azalması ile bu aşamaya geçiş olmaktadır. Bireyin yürüttüğü işten yorulması ve rahatsız olmaya başlaması, durağanlaşma aşamasının belirtileridir.

Engellenme Aşaması: Engellenme aşamasında birey işle ilgili süreçlerde değişiklik yapmanın ne kadar güç olduğunun farkına varmıştır. İş ortamında engellenen birey duruma uyum sağlamak ya da bu durumdan kendisini koruyacak adımlar atmaktadır.

Umursamazlık Aşaması: Tükenmişlik sürecinin son aşaması olan umursamazlık, artık tükenmişliğin ortaya çıktığını gösteren gelişmeler içermektedir. İşten kopma, duygusal kopmalar yaşama, mutsuzluklar ve sıkıntılar yaşama, işe karşı tüm inancını yitirme gibi gelişmeler, tükenmişlik sürecinin umursamazlık aşamasında kendisini göstermektedir.

Tükenmişliğin kendisini göstermesi; yorgunluk, enerji eksikliği, yıpranmış hissetme, sorumlu davranmama, gerginlik ve engellenmişlik hissi ile ilişkilidir (Aslan ve Etyemez, 2015: 484). Dolayısıyla bu hususların her birisi tükenmişlik sürecinin birer üyesi olarak nitelendirilmeye müsaittir. Kişiden kişiye göre değişiklik gösteren bu fiziksel ve duygusal tükenme örneklerinin süreç içerisinde varlığının tespit edilmesi uzun sürebilir.

Özetlemek gerekirse tükenmişlik, sürekliliği olan bir süreç niteliği taşımaktadır. Bu kısımda yer verilen dört farklı evrenin her birinde tükenmişliğin oluşumunda az ya da çok etkisi olan faktörlerin var olduğu görülmüştür. Ayrıca tükenmişlik sendromunun hangi gelişmeler etrafında meydana geldiğinin anlaşılması adına bu kısımda açıklanan verilerin faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.4. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Tükenmişlik sendromu, bireyi ilk olarak duygusal açıdan tüketen bir kavram olarak bilinmektedir. Bu nedenle tükenmişlik sendromunun en açık belirtisinin de duygusal açıdan tükenmeye başlamak olduğu söylenebilir. Kişinin kendisini duygusal açıdan bitkin ve bıkkın olarak hissetmesi, duygusal tükenmenin içeriğini oluşturmaktadır (Yücel, 2012: 6). Diğer belirtilerden önce ortaya çıkıyor olması, duygusal belirtileri daha önemli hale getirmektedir.

Bireylerde tükenmişlik sendromu olduğunun anlaşılmasında belirleyici olan birtakım faktörler vardır. Buna göre tükenmişlik sendromunun temel belirtileri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 2.1. Tükenmişliğin Belirtileri

FİZİKSEL BELİRTİLER	PSİKOLOJİK BELİRTİLER	DAVRANIŞSAL BELİRTİLER
Yorgunluk ve bitkinlik	Engellenilmişlik hissi ve sinirlilik	Çalışma arkadaşları ile iş konusunda tartışmaktan kaçınma
Yüksek tansiyon	Korku ve kaygı	Ani sinir patlamaları
Baş ağrıları	Alınganlık	Gözyaşlarını tutamama
Mide, bağırsak hastalıkları	Belirgin üzüntü	Yalnız kalma isteği
Geçmeyen soğuk algınlıkları / grip	Apatik (duygusuz, ilgisiz görünüm)	İşte alıngan olma ve takdir edilmediğini düşünme
Yüksek kolesterol	Asılsız şüpheler ve paranoya	İşe gitmek istememe / geç gelme
Kas gerilmeleri	Öz saygı ve öz güvende azalma	Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
Kronik yorgunluk	Başarısızlık hissi	Örgütte işi yavaşlatma ya da sürüncemede bırakma
Solunum bozuklukları ve taşipne (hızlı ve yüzeysel solunum)	Suçluluk, içlerimişlik, çaresizlik, yılgınlık	Hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve alay etme
Uyku bozuklukları	Diğer insanları eleştirme	İlaç, alkol, tütün vb. almaya eğilim ya da bunların kullanımında artış
Kilo kaybı veya şişmanlık	İlgisizlik	Az / çok yemek yeme
Uyuşukluk	Düşük kişisel başarı hissi	Evlilik çatışmaları ve boşanma
Deri şikayetleri (deride kabarma ve kızarıklık)	Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma	Aile ve arkadaşlardan uzaklaşma ve içe kapanma

Tablo 2.1.'in devamı

FİZİKSEL BELİRTİLER	PSİKOLOJİK BELİRTİLER	DAVRANIŞSAL BELİRTİLER
Diyabet	Hayal kırıklığı	Kişilerarası problemler
Ülser	İç sıkıntısı, bıkkınlık	Çabuk öfkelenme
Kroner kalp rahatsızlığı riskinde artış	Depresyon	Örgüte yönelik ilginin kaybı
Genel ağrılar ve sızılar	Konsantrasyon bozukluğu, dikkat azlığı	Hatalar yapma
Kas ağrıları	Endişe / Umutsuzluk	Değişime direnç ve katılık
Alerji	Aile içi sorunlarda artış	Çalışmaya yönelik direnç

Kaynak: Kervancı, 2013: 34.

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere tükenmişliğin belirtilerini fiziksel, psikolojik - duygusal olarak da karşılaşılabılır- ve davranışsal belirti şeklinde ayırmak suretiyle incelemek mümkündür. Her bir belirti sınıfının içeriğinde çok sayıda etkenin bulunması, her bir belirti türünün oldukça geniş bir kapsama sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanı sıra tükenmişliğin belirtilerinin bir anda etkisini gösterebilecek bir gelişme olabildiği gibi uzun süreli birikimlerin sonucu olarak ortaya çıkan bir belirti olduğu yine tablo 1’deki veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak tükenmişlik sendromunun belirtilerinin temel içeriğini fiziksel, duygusal, davranışsal belirtiler oluşturmaktadır (Yeğin, 2014: 316). Bu nedenle tükenmişlik sendromunun sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi adına bu belirtilerin etkili bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Özellikle tablo 1’de yer alan verilerin bu noktada yardımcı roller üstlenmesi beklenmektedir. Tüm bu faktörler eşliğinde tükenmişlik sendromunun belirtilerinin tükenmişlik kavramının açıklanmasındaki kilit noktalar arasında yer aldığının yinelenmesinde fayda vardır.

2.5. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

Tükenmişlik kavramının sonuçları da tıpkı nedenler kısmında olduğu gibi sınıflandırma yapılarak ele alınacaktır. Tükenmişlik sendromunun sonuçları incelenirken bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlıkta inceleme yapılması suretiyle ilerleme kaydedilecektir.

2.5.1. Bireysel Sonuçlar

Tükenmişliğin bireysel sonuçları arasında işi bırakma niyeti ilk sıralarda yer almaktadır (Başol ve Altay, 2009: 196). Bu sonuç aynı zamanda çalışmamızın temel araştırma konusu olan işten ayrılma niyeti ile ilişkili olması bakımından önemlidir. Ancak çalışmada izlenecek olan yol haritası göz önüne alınarak bu etkileşim çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınacaktır. Ancak tükenmişlik ve işi bırakma niyeti ilişkisi, tükenmişliğin bireysel sonuçları bakımından kayda değer bir yere sahiptir.

Bireysel düzeyde tükenmişliğin diğer sonuçları aşağıda sıralandığı gibidir (Soysal, 2011: 22):

- i. İşi savsaklama ya da aksatma,
- ii. İşe devamsızlıkların artması,

- iii. İşe geç gelme,
- iv. İş kazası oranlarının yükselmesi,
- v. İnsan ilişkilerindeki uyumun kaybedilmesi,
- vi. Aile bireyleri ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- vii. Emeklilik kararı alınması,
- viii. Çevre ile olan iletişim bağlarının zayıflaması,
- ix. Çabuk öfkelenme,
- x. İçe kapanma,
- xi. Alınganlık yapma,
- xii. Fiziksel rahatsızlıklar ya da hastalıklar yaşama şeklindedir.

Sıralanan maddelerin destekleyeceği üzere tükenmişliğin bireysel sonuçları, bireyin hayatında etkisini hızlı bir şekilde gösterecek niteliktedir. Özellikle aile ve çevre ile olan ilişkilerde bozulmanın meydana gelmesi tükenmişliğin sonuçlarının iş hayatının sınırlarını aşabildiğini göstermesi bakımından oldukça önemlidir.

Aile ilgili yaşanan sorunlar, bazı kaynaklarda bireysel sonuçlar kapsamında yer alırken bazı kaynaklarda ayrı bir kategori olarak yer almaktadır. Tükenmişlik sendromu neticesinde aileyle ilgili sonuçlar arasında evlilikte ya da aile içerisinde huzursuzluk yaşanması, bireyler arasında davranışsal bozukluklar gözlenmesi, kadınlar açısından ev ve iş hayatı sorunlarının arasında kalınması gibi sonuçlardan bahsedilmektedir (Fırat, 2015: 48). Tükenmişliğin beraberinde getirdiği sonuçların aile kurumuna verdiği zararın yüksek düzeyde olduğunun anlaşılması adına bu sonuçlar ayrı ayrı değerlendirilmelidir.

2.5.2. Örgütsel Sonuçlar

“Tükenmişliğin üç boyutunun sonuçlarına genel olarak bakıldığında kişi kronikleşmiş bir yorgunluk yaşar, işinden soğur, kendi kabuğuna çekilir, giderek artan bir şekilde kendini yetersiz hisseder. Enerji yerini duygusal tükenmeye, birlik

duygusu yerini duyarsızlaşmaya, yeterlilik ise yerini yetersizliğe bırakır” (Okutan, Yıldız ve Konuk, 2013: 3). Burada sayılan hususlardan işten soğuma ve işte yetersiz olma, tükenmişlik sendromunun örgütsel sonuçları ile ilişkidir.

Örgütsel düzeyde tükenmişliğin belli başlı sonuçları aşağıdaki gibidir (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 141):

- i. Performans göstergeleri düşer,
- ii. Verimlilik oranları azalır,
- iii. Mesleki başarı düzeyinin azalması,
- iv. İş değiştirme isteğinin ortaya çıkması,
- v. Tazminat başta olmak üzere ek maliyetlerin gözlenmesi,
- vi. Müşterilere karşı ilginin azalması,
- vii. Müşteri memnuniyet düzeyinin düşmesi,
- viii. Örgütsel stresin kendisini göstermesi,
- ix. Örgüte karşı duyulan bağlılığın yok olması,
- x. İş tatmin düzeyinin azalması,
- xi. Örgütsel yaratıcılığın kaybolması şeklindedir.

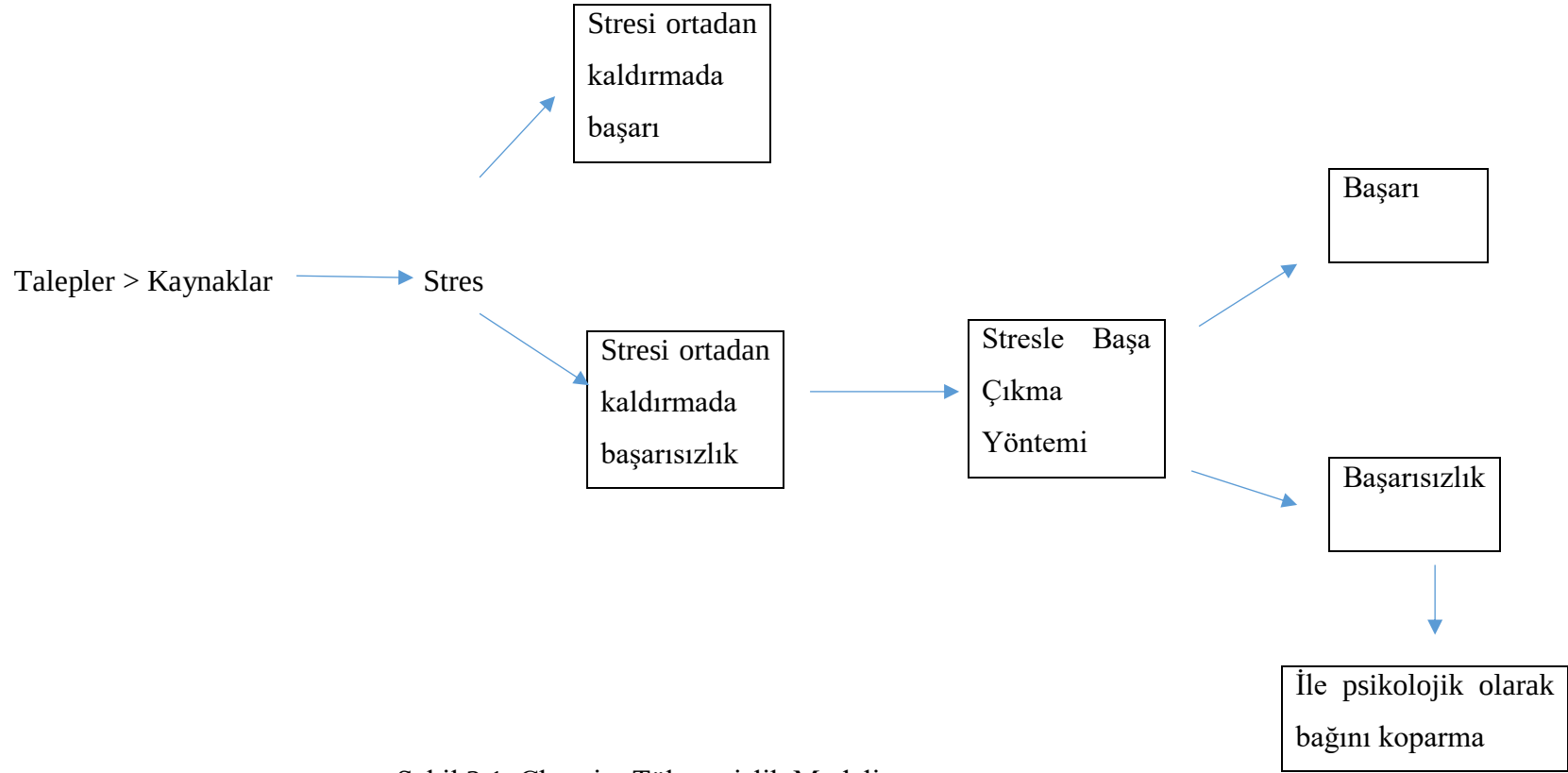
Anlaşılabacağı üzere tükenmişlik sendromunun örgütsel sonuçları bir örgütün sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini yürütmesinin önüne geçecek niteliktedir. Bu nedenle tükenmişliğin örgütsel sonuçlarının beraberinde getirdiği süreçlerin sancılı süreçler olarak nitelendirilmesi yanlış olmayacaktır.

Tükenmişlik sonuçları hakkında edinilen bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir: “Tükenmişlik, hem çalışanları hem de onların işverenleri konumundaki örgütler için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bireysel düzeyde çalışanlarda tükenmişlik, duygusal ve fiziksel sağlık problemlerinin bileşenleri ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel düzeyde ise tükenmişlik, devamsızlık ve azalan verimlilik gibi olumsuz örgütsel sonuçlara yol açmaktadır” (Dinibütün, 2013: 35).

2.6. Tükenmişlik Sendromunu Açıklayan Modeller

Tükenmişlik sendromunu açıklayan modeller kapsamında birçok modele değinmek mümkündür. Konu ile ilgili katkısı olan araştırmacıların başında; Freudenberg, Maslach, Perlman ve Hertman, Meierin, Suran ve Sheriden, Cherniss, Pines, Edelwich, Gaines ve Sermier gelmektedir. Bu modellerin her birisine yer vermek çalışmanın kapsamı sebebiyle mümkün olmayacağı için bu kısımda Maslach, Cherniss, Perlman ve Hertman'ın tükenmişlik modellerine yer verilecektir.

Cherniss, tükenmişlik sendromunu aşağıdaki şekilde olduğu gibi ele almıştır.

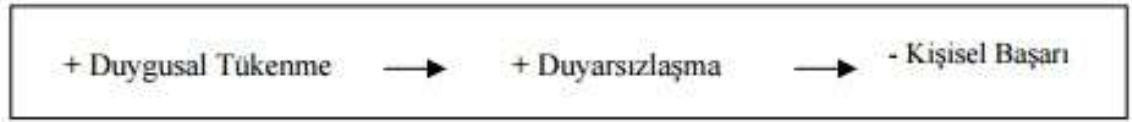


Şekil 2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Akten, 2007: 35.

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere Cherniss, tükenmişliği açıklarken stres faktörü özelinde ilerleme kaydetmiştir. Bunun yanı sıra bireyin talepleri ile kaynaklar arasındaki uyumun Cherniss’in tükenmişlik modelinde önemli bir yeri olduğu yine yukarıdaki şekilden anlaşılmaktadır.

Maslach’ın tükenmişlik modeli ise aşağıda gösterildiği gibidir.



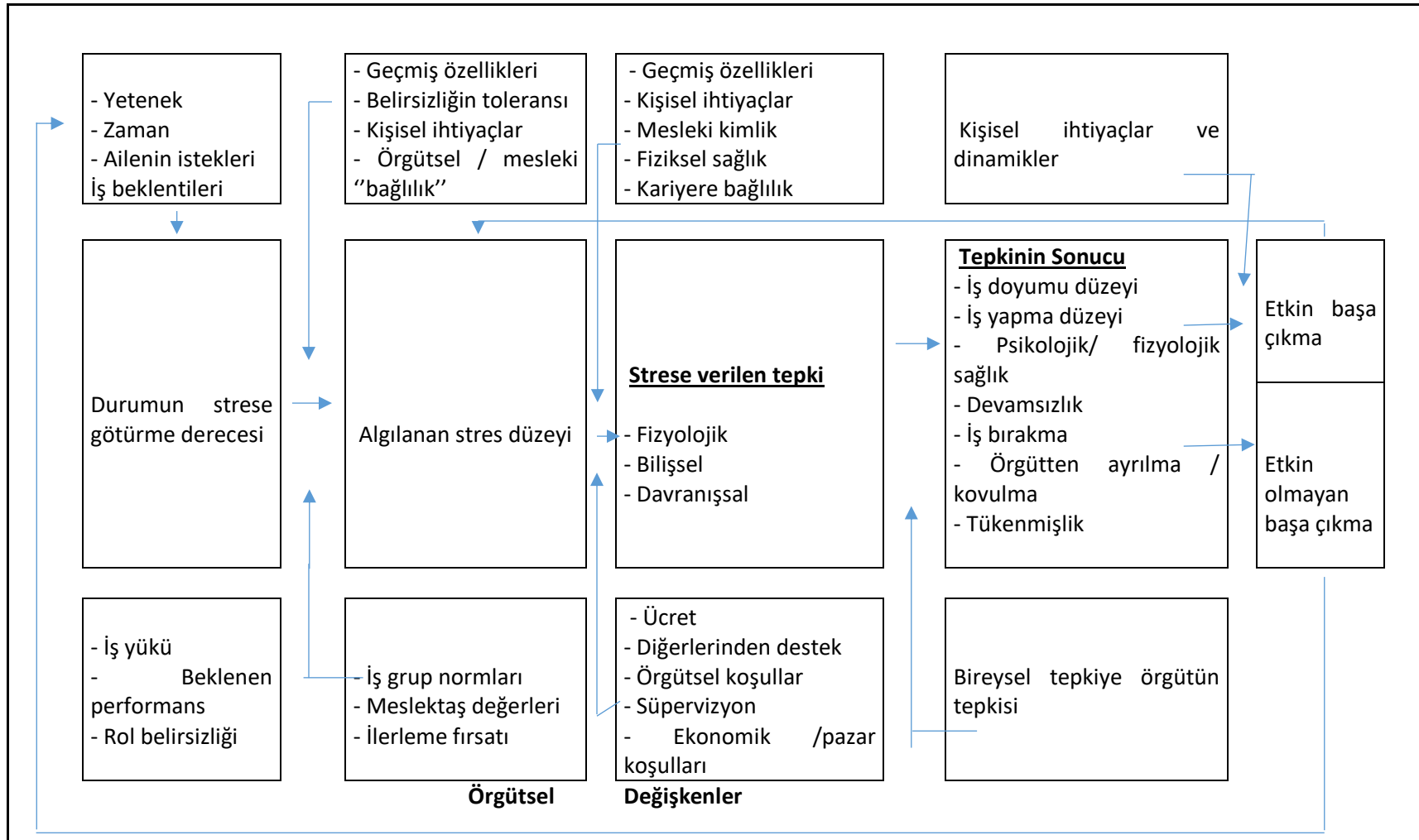
Şekil 2.2. Maslach Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2008: 71.

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere Maslach, tükenmişliği oldukça yalın bir şekilde açıklamıştır. Modelde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel belirleyicinin yer aldığı görülmektedir. Bu noktada tükenmişlikle ilgili araştırmalarda Maslach’ın geliştirdiği ölçeğin en çok faydalanılan ölçek olduğunun hatırlatılmasında fayda vardır.

Maslach modeli kapsamında değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de tükenmişlikle ilgili en çok kabul gören tanımlardan birisinin Maslach’a ait olduğudur. Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik tanımı şu şekildedir: “Tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan kişilerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir” (Aslan ve Etyemez, 2015: 484).

Perlman ve Hertman’ın tükenmişlik modelinin içeriği ise şekil 3 üzerinde görüleceği gibidir.



Şekil 2.3. Perlman ve Hertman Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Akten, 2007: 39.

Şekil 2.3'teki veriler modelin; içinde bulunulan durumun strese götürme seviyesi, algılanan stres miktarı, strese karşı gösterilen tepki ve strese tepkinin sonucu olmak üzere dört temel aşamadan meydana geldiğini işaret etmektedir. Stresi odak noktasına alması sebebiyle bu model Cherniss tükenmişlik modeli ile benzerlik göstermektedir denilebilir.

Kısaca özetlemek gerekirse tükenmişlik sendromunun bilinirliğinin artması ile birlikte kavrama yönelik araştırmaların sayısında artış gözlenmiştir. Bunun bir sonucu olarak da tükenmişliği açıklama amacı güden modeller geliştirilmiştir. Çalışmanın bu kısmında yer verilen modeller, tükenmişliği açıklayan modellerin benzer ve farklı yönleri olabileceğini göstermiştir.

2.7. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri

“Tükenmişlikle mücadele edebilmek için öncelikle problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekmektedir. Bu noktadan sonra tükenmişlikle mücadele edebilmek için bireysel ve örgütsel düzeyde bazı teknikler kullanılabilir” (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 148). O halde tükenmişlikle başa çıkmanın ilk adımının böyle bir sorunun var olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir denilebilir. Aksi takdirde ortaya konulan mücadelenin bir sonuç vermesi mümkün olmayacaktır. Ayrıca bu ifadeler, tükenmişlikle başa çıkmak için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çaba gösterilmesini işaret etmesi sebebiyle önemlidir.

Bireysel ya da örgütsel düzeyde tükenmişlikle mücadele edilmesi için sorunun varlığının kabul edilmesinin ardından tükenmişlik vakasının anlaşılması gerekmektedir. Tükenmişlikle başa çıkabilmek için tükenmişliğin ve tükenmişlik belirtilerinin ne olduğunun bilinmesi şarttır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 142). Buradaki ifade, çalışmanın daha önceki kısımlarında tükenmişliğin belirtilerinin anlaşılmasının tükenmişliğin anlaşılması adına belirleyici roller üstlendiği ifadesi ile paralellik göstermektedir.

Tükenmişlikle mücadele, tükenmişlik sendromu ile ilgili literatürün önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Tükenmişlikle mücadele bireysel ve örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir. Bu kapsamda yer alan veriler, tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Mücadele

Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak,	İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,
Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,	Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,
İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,	Tatile çıkmak,
Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,	İşte ve özel hayatta monotonluğu azaltmak,
Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak,	Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,
Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,	İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak,
Hobi edinmek.	Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2008: 77.

Tablo 2.2’de yer alan verilerden anlaşılaçağı üzere tükenmişlikle bireysel düzeyde mücadele edebilmek için öncelikle konuya ilişkin yeterli miktarda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Bunun yanı sıra stres faktörünün bilincinde olmanın da tükenmişlikle başa çıkabilmek adına önemli bir konu olduğı yukarıdaki tablodan çıkarılan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Tablo 2.3. Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Mücadele

Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanımına başvurmak,	Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kalitede olmasını sağlamak,
Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak,	Öğle yemeğı ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,
İş gerektirdiğı sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğı denkleştirmek,	Kişileri yeni görevlere atamak,
Adil bir ödöl sistemi geliştirmek,	Üst yönetimin desteğini sağlamak,
İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,	Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,
Örgütsel değışimi sağlamak,	Sık sık pozitif geri bildirim vermek,
Takım çalışmalarını desteklemek,	Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,
Örgütsel bağılılığı sağlamak,	Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,

Tablo 2.3.'ün devamı

Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistem kurmak,	Yerinde bir terfi politikası izlemek,
Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,	Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak,
Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zaman ayırmak,	Hizmet içi eğitimler planlamak,
	İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,
	Kariyer için fırsat tanımak.

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2008: 76.

Tablo 2.3'teki veriler, örgüt içerisindeki herkesin tükenmişlikle başa çıkmada rolü olduğunu göstermesi bakımından önem ifade etmektedir. Ayrıca bireyin engellenmesinin önüne geçilmesi ve bireye fırsatlar tanınmasının da örgütsel düzeyde tükenmişlikle başa çıkmak adına belirleyici olduğu tablo 3'teki verilerle birlikte görülmüştür.

Tükenmişlikle başa çıkma stratejileri, tükenmişliğin görünümünü iyileştirmekte ve gelişimini önlemektedir (Plana, Fabragat ve Gassio, 2003: 46). Dolayısıyla tükenmişlikle başa çıkma stratejilerinin rahatsızlığın tamamen atlatılması şeklinde olmasa dahi ilerlemesinin önüne geçecek şekilde etkisini gösterdiğini söylemek mümkündür. Tüm bunlar, tükenmişlik sendromu ile mücadelenin önemini gösteren ayrıntılardır.

Tükenmişlikle başa çıkmak adına kullanılan teknikler açısından açıklama getirilecek olduğunda ortaya çıkan yöntemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Dinibütün, 2013: 39-41):

- i. Gerçekçi hedefler ortaya koymak,
- ii. Dinlenme ve gevşemeye vakit ayırmak,
- iii. İşlere belirli aralıklarda ara vermek,
- iv. Zaman yönetimi,
- v. İş değiştirme,
- vi. Personel seçimi,
- vii. Örgüt geliştirme,
- viii. Yönetim geliştirme,
- ix. Çevre koşullarını iyileştirme,
- x. Performans değerlendirme,
- xi. Sosyal destek,
- xii. Yetki devri şeklindedir.

Sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere tükenmişlikle mücadele edilmesinde bireysel ve örgütsel düzeyde adımlar atılarak iyileştirmeler sağlanabilir. Tükenmişlikle mücadele edilmesi konusunda verilen diğer bilgiler ile uyumlu olması bakımından sıralanan maddeler ayrı ayrı önemli görünmektedir.

Birey ve örgütün yanında iş arkadaşlarının da tükenmişlikle mücadele edilmesinde görevler üstlenmesi söz konusu olmaktadır. Çalışanların tükenmişlik sendromu ile mücadele etmelerinde iş arkadaşları iletişim kurma, iş yükünü eşit dağıtma, takım çalışması yapma, ortak karar alma gibi yollarla yardımcı olabilirler. Kıdemli olan iş arkadaşlarının bireye örnek olacak şekilde davranışlar sergilemesi de iş arkadaşlarının tükenmişlikle mücadele edilmesine katkıları arasında yer almaktadır (Ongun, 2015: 33).

Sonuç olarak tükenmişlik sendromu ile ilgili araştırmalarda tükenmişliğin önlenmesi adına yürütülen çabaların önemli bir yeri bulunmaktadır. Tükenmişlik ile

ilgili mücadelenin birden fazla boyutta olması, kavramın geniş kapsamının yanı sıra bireysel ve örgütsel açıdan içeriğinin değişken olmasının bir sonucudur.

2.8. Tükenmişlik Sendromunun Bireysel ve Örgütsel Etkileri

Tükenmişlik bireyin etkilemesinin yanında bireyin çevresini de etkilemekte, yani çevrenin tükenmişliğe yakalanan bir bireyden olumsuz şekilde etkilenmesine neden olmaktadır (Şıklar ve Tunalı, 2012: 77). Etkilerin sadece vakanın gözlendiği kişi ile sınırlı olmaması, tükenmişlik sendromunun önemini oluşturan faktörlerin başında gelir.

Bireyin tükenmişlik yaşaması ile birlikte karşılaştığı durumlar, tükenmişlik sendromunun önemi kapsamında yer alır. Bu kapsamda yer alan durumlar aşağıdaki tabloda maddeler halinde sıralanmıştır.

Tablo 2.4. Tükenmişlik Sonrasında Karşılaşılan Durumlar

i.	Kendilerini ve yaptıkları işi hep olumsuz kelimelerle tanımlarlar.
ii.	Duygusal açıdan tükendiklerini, hiç kimseye verecekleri bir şey kalmadığını hissederler
iii.	Aşırı heyecanlı, huzursuz ve gergindirler
iv.	Hiç kimsenin onları takdir etmediğini, beğenmediğini düşünür, ancak kendilerini de beğenmezler
v.	Aşırı öfkeli dirler, tepkileri abartılıdır
vi.	Kendilerini mutsuz ve umutsuz hissederler
vii.	Her şeyin daha kötüye gideceğini zannederler
viii.	Değişimlere karşı tepki duyarlar, engel olmaya çalışırlar
ix.	Dikkatlerini toplamakta güçlük çekerler, düşünme hızları yavaşlamıştır

Tablo 2.4.'ün devamı

x.	Karar vermekte, inisiyatif kullanmakta zorluk çekerler
xi.	Nesnelliklerini kaybetmişlerdir
xii.	Fiziksel olarak enerji kaybı yaşarlar
xiii.	Çok yorgun olmalarına rağmen, geç saatlere kadar uyuyamazlar; sabah çok zorlukla uyanırlar ve uyandıklarında da halen yorgundurlar
xiv.	Çok çeşitli sağlık sorunları yaşarlar
xv.	İş ortamında devamlı çatışma halindedirler
xvi.	Hem iş hem sosyal hem de aile yaşantılarında ilişkileri bozulmuştur. Özellikle yakın ilişkilerde ciddi sorunlar yaşarlar
xvii.	Giderek değersizleştiklerini, artık işe yaramaz hale geldiklerini düşünürler
Cinsel ilgilerinde azalma görülür	

Kaynak: Kavoğlu, 2009: 69.

Tablo 2.4'te görüldüğü üzere tükenmişlik sendromu ile birlikte bireyin karşı karşıya kaldığı durumlar, tükenmişliğin etkilerinin düzeyinin anlaşılmasına katkıda bulunması sebebiyle önem ifade etmektedir. Ayrıca tükenmişliğin fiziksel, zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan bireyi etkisi altına alabildiğini göstermesi, tablodaki verilerin tükenmişliğin önemini oluşturması sonucunu doğurmuştur.

Bireyi erken emekliliğe sevk edebilmesi, tükenmişliğin önemi kapsamındaki bir diğer önemli ayrıntıdır (Soysal, 2011: 17). Bireysel ve örgütsel düzeyde faydalı olabilecek çalışanların tükenmişliğin etkisiyle erken yaşta emekli olmayı düşünmesi, ülke düzeyinde kayıplara dahi neden olabilir. Bu nedenle tükenmişlik ve erken emeklilik arasındaki etkileşim son derece önemli bir konudur. Tükenmişlikle başa çıkma girişimlerinin hedefleri arasında erken emekliliği önlemenin yer alması, bu hususun önemini daha da artıran bir konu olarak görünmektedir.

Tükenmişlik sendromu; çalışanların verimliliği, performansı, iş tatmini gibi örgütsel süreçlerde hayati rolü olan konularla doğrudan ilişkilidir (Okutan, Yıldız ve Konuk, 2013: 4). Günümüz piyasasındaki rekabet düzeyi göz önüne alındığında tükenmişliğin bu etkilerinin rekabet üstünlüğünün belirleyicileri arasında yer aldığının anlaşılması güç olmayacaktır. Dolayısıyla sıralanan bu hususlar da tükenmişlik sendromunun önemi içeriğinde yer alması kaçınılmaz hususlar olarak anılmaktadır.

Hizmet kalitesi, tükenmişliğin etkilerini gösterdiği hususlardan bir tanesidir (Kutlu, 2016: 4). İşletmelerin sunduğu hizmetlerin tükenmişliğin varlığı durumunda olumsuz bir şekilde etkilenmesi, hem bireysel hem de örgütsel etkiler ile ilişkilidir. Buna göre tükenmişlik sendromunun varlığı ile birlikte öncelikli bireyin performansı düşecek, bunun neticesinde ise örgütün sunduğu hizmetlerin kalitesi düşecektir. Tükenmişliğin bireysel ve örgütsel etkilerinin iç içe olabileceğini göstermesi bakımından bu veri önemli görünmektedir.

Çalışanların işletmelerde üstlendikleri roller, tükenmişliğin etkilerinin ortaya çıkmasındaki temel hususlardan birisi olup stres faktörüne göre kendisini göstermektedir. Yapılan işin stres düzeyine göre bireylerde öncelikle stresin etkisiyle tükenmişlik ortaya çıkmakta, ardında ise iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi konularda etkiler gözlenmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 141). Böyle bir etkileşimin varlığı aynı zamanda bu çalışmanın temel araştırma konusunun oluşumuna dair fikir verecek niteliktedir.

Tükenmişliğin bireysel ve örgütsel etkilerinin kendisini göstermesi, tükenmişlik ile çalışma şartları arasındaki etkileşim ile ilişkilidir. Buna göre uzun süreli çalışma ve çalışma koşullarının ağır olması, tükenmişliği ortaya çıkarabilir (Barutçu ve Serinkan, 2008: 541). Tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı gibi belirtileri de çalışma koşulları ile ilişkilendirilebilir.

Tükenmişliğin etkilerinin tükenmişlik sürecinin evrelerine göre incelenmesi durumunda ise ilk olarak şevk ve coşku evresinde bireyin beklentilerinin yükseldiği görülmektedir. İkinci evrede yani durağanlaşma evresinde tükenmişlik eğilimi

gösteren bireyin enerjisi düşecek ve birey yaptığı işi sorgulayacaktır. Üçüncü evre olan engellemede ise artık birey çalışma koşulunun elverişsiz olduğunu bilir ancak bunu değiştirmeye de çaba göstermez, bunun sonucunda kaçınma davranışları kendisini gösterir. Umursamazlık evresinde tükenmişliğin etkisi olarak çalışanların inancını kaybetmesi, işinden bunalması gibi sonuçlar ortaya çıkar (Ongun, 2015: 23). Tüm bu değinilenler tükenmişlik sürecinin aşamalarının bireye olan etkilerini işaret etmesi bakımından değerli birer ayrıntıdır.

Tükenmişliğin etkilerini açıklamaya yönelik olarak yapılan araştırmalarda demografik özellikler, karakteristik nitelikler, yapılan işle ilgili özelliklerin etkileri tespit edilmiştir. Tükenmişliğin etkilerinin belirlenmesi açısından yapılan araştırmalarda bu kategorilerde yer alan faktörlerin farklı şekilde ve düzeyde etkilerinin olduğunu gösteren araştırma bulguları ile karşılaştırılması mümkün olmaktadır (Fırat, 2015: 48).

“Çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan birisi olan tükenmişlik sendromu hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilere sahip bir olgudur” (Ardıç ve Polatçı, 2008: 69). Tükenmişliğin bireysel ve örgütsel etkilerine ilişkin bu kısımda yapılan incelemelerle birlikte elde edilen verileri bu ifade aracılığıyla açıklamak mümkün görünmektedir.

3. TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tükenmişlik sendromu kavramının açıklandığı bir önceki bölümde elde edilen verilerin işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilebilmesi için öncelikle işten ayrılma niyetinin açıklanması gerekmektedir. İşten ayrılma niyeti örgütler içerisindeki önemli göstergelerden bir tanesidir. Örgütsel süreçlere yön verebilecek olan bir yapıda olan işten ayrılma niyeti, açıklandıktan sonra tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşime dair değerlendirmelerde bulunulacaktır. Böylece çalışmanın literatür kısmı tamamlanmış olacak, aynı zamanda tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin içeriğine dair yeterli düzeyde bilgi sahibi olunacaktır. Çalışmanın temel araştırma konusu olan bu etkileşime dair ulaşılabilecek verilerin araştırma kısmı için yol gösterici olması beklenmektedir.

3.1. İşten Ayrılma Niyeti

Günümüzde örgütler, sahip oldukları işgücüne paralel düzeyde başarı elde etmektedirler. Bu nedenle örgütlerin kadroları, belirlenen hedeflerle uyum içerisinde olmak durumundadır. Örgüt içerisindeki başarının korunması ve sürdürülmesi için işgücünü kontrol altında tutmalıdır (Ongori, 2007: 49). Aksi takdirde hedeflerin gerçekleştirilmesi adına istikrarlı bir şekilde ilerleme kaydedilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle işten ayrılma niyeti kavramı son derece önemli bir yapıdadır. Öyle ki işten ayrılma niyetinin varlığı ya da yokluğu halinde işletmenin vizyon ve misyonuna ulaşım ulaşamadığı, ulaşırsa ne oranda ulaştığı gibi sorulara yanıt verilmektedir. Çalışmanın bu kısmında işten ayrılma niyeti incelenirken sırasıyla işten ayrılma niyeti tanımı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin özellikleri, işten ayrılma niyetinin nedenleri konu başlıkları altında değerlendirilmede bulunulacaktır.

3.1.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı

En yalın tanımıyla işten ayrılma niyeti işletmenin sürekliliğini tehdit eden işletme içi ve işletme dışı personel hareketlerinin seviyesidir (Vnouckova ve Klupakova, 2013: 80). Günümüz koşullarında işletmelerin sahip oldukları çalışanlardan düzenli bir şekilde yararlanmaları ve nitelikli çalışanların işletmede uzun süre kalmasını sağlamaları gerektiği için işten ayrılma niyeti kavramının işletme için belirleyici rolleri bulunmaktadır değerlendirilmesi yapılabilir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan tanımlardan bir tanesi şu şekildedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 97): “İşgücü devri, genel bir ifadeyle muayyen bir devre zarfında bir işletmenin personel kadrosunda, işçilerin giriş ve çıkış hareketi olarak ifade edilmektedir. İşçi devri, iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir”. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyeti sadece işten ayrılma ya da işten çıkarılma şeklinde algılanmamalıdır, çünkü işe yeni alınan bir personelin varlığı da işten ayrılma niyeti içeriğinde yer almaktadır.

Bir işletme için işten ayrılma niyeti işten ayrılmalar ve işe katılma hareketlerinin tamamı olarak değerlendirilmektedir (Tuna, 2007: 45). Bu da işten ayrılma niyeti tanımının kapsamına ilişkin fikir veriyor olması nedeniyle önemli bir veri olarak görünmektedir. İşten ayrılma niyetinin tanımı içeriğinde bilinmesi gereken hususlardan bir tanesi işten ayrılma niyetinin yüksek ya da düşük olmasının işletmeler açısından birbirinden farklı sonuçları getirecek olmasıdır. İşten ayrılma niyeti ile ilgili ilerleyen kısımlarda yapılacak olan değerlendirmelerde bu oranların ne anlama geldiğine yönelik bilgi verilecektir.

İşten ayrılma niyeti, bir işletme için başarılı olup olunmadığını gösteren ayrıntılardan bir tanesi olarak görünmektedir. Buna göre işletme içerisindeki çalışma ve çalıştırma, personel servisi hizmetleri, seçme, değerlendirme, işe alım süreci, ücret yönetimi, ödül, terfi gibi örgütsel süreçler için büyük öneme sahip gelişmelerde işten ayrılma niyeti aracılığıyla bilgi sahibi olunmaktadır (Eren ve Saraçoğlu, 2011: 2).

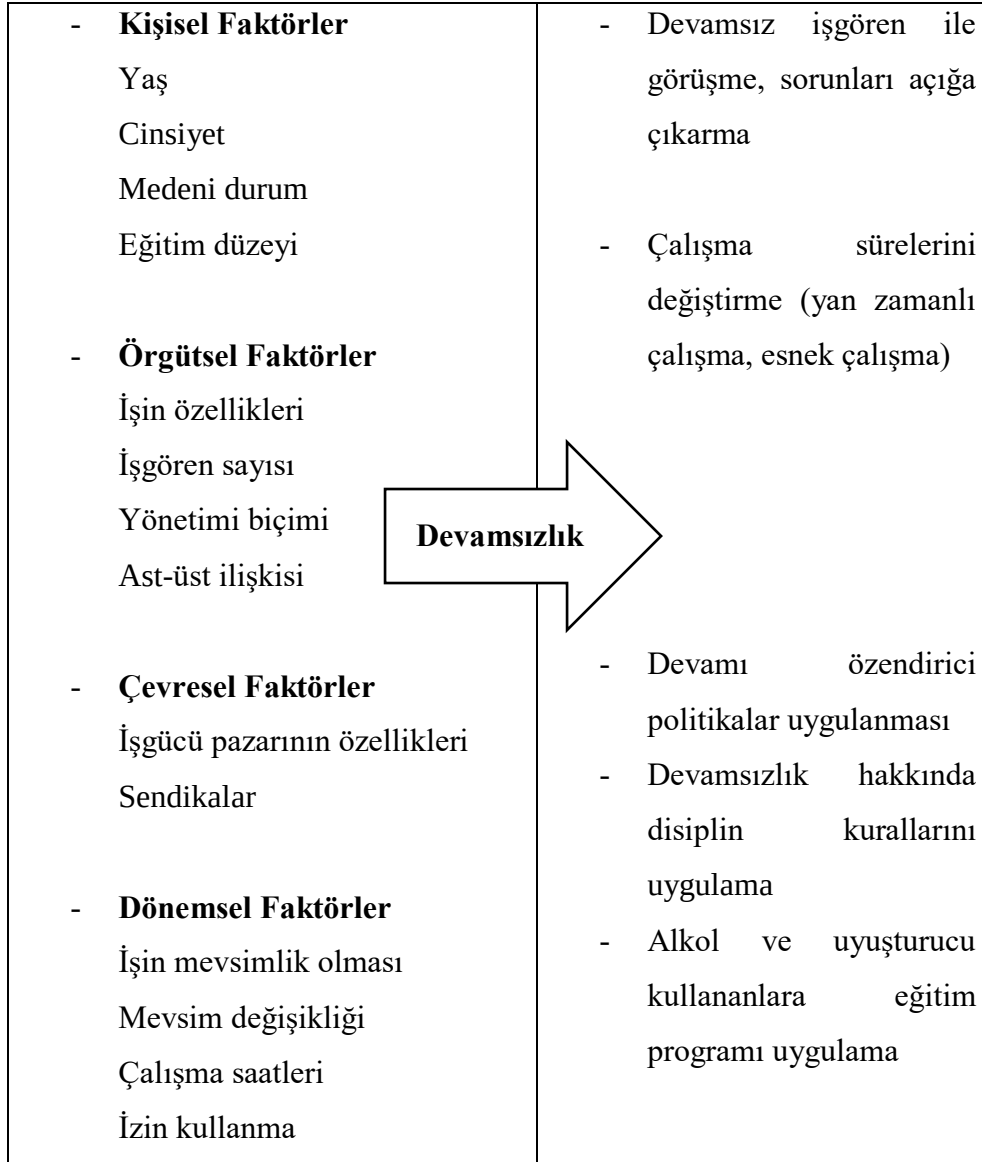
Tüm bunlar işten ayrılma niyeti kavramının sahip olduğu kapsamın ne denli geniş olduğunu göstermektedir.

Örgütlerdeki işten ayrılma niyeti, örgüt içerisindeki bireylerin olduğu kadar akademik araştırmacıların da ilgisini çeken bir yapıdadır (Ton ve Huckman, 2008: 56). İşten ayrılma niyeti tanımı kapsamında yer verilen bilgiler, kavramın neden yoğun ilgi gördüğüne dair fikir verecek niteliktedir. Örgütlerde işten ayrılma niyetinin sadece işten ayrılma ile ilgili olduğu düşüncesinin yanlış olduğu da bu kısımdaki inceleme ile birlikte anlaşılmıştır. İşten ayrılma niyetinin tanımı içeriğinde yer alan bilgiler, kavramın örgüt içerisindeki herkesi ilgilendirdiğini ve çok yönlü bir yapıda olduğunu işaret etmesi bakımından da önemlidir.

3.1.2. İşten Ayrılma Niyeti Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin başında iş tatmini gelmektedir. İş tatmin düzeyinin düşük olduğu bir işletmede işten ayrılma niyetinin yüksek olması gerçekleşmektedir (Akşit Aşık, 2010: 42). Bunun tam tersi olarak iş tatmin düzeyinin yüksek olması halinde ise işten ayrılma niyetinin düşük olması beklenmektedir. Yani işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ilişki ters orantılı şekilde seyretmektedir. Örgütsel davranışlar içerisinde son derece önemli bir yere sahip olan iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki nedeniyle işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında iş tatminine yer verilmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Bir önceki kısımda işten ayrılma niyeti kavramı tanımlanırken kavramın çok yönlü bir yapıda olduğuna dikkat çekilmişti. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere yönelik incelemede bulunurken de bu hususun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Belirtilen kapsamda yer alan faktörlerden bir tanesi devamsızlık konusudur. İşe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 3.1. İşten Ayrılma Niyeti Oranı ve Devamsızlık İlişkisi

Kaynak: Tambay, 2006: 43.

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere kişisel, örgütsel, çevresel ve dönemsel faktörlerin etkisinde gerçekleşen devamsızlıkların etkisi ile birlikte örgüt içerisindeki sorunlar açığa çıkmaktadır. Bunun yanında devamsızlıkların sonucu olarak disiplin cezalarının uygulandığı da yine yukarıdaki şekilde görülmektedir. Devamsızlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ortaya çıkmasını önlemek için işgörenlerle görüşmeler yapılarak sorunun çözümü amaçlansa da işten ayrılma niyeti etkileyen faktörlerden devamsızlık etkilerini hissettirmektedir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasından öne çıkanları aşağıdaki gibidir (Akova, Tanrıverdi ve Kahraman, 2015: 92-93):

- i. Örgüte duyulan bağlılık,
- ii. Ücret beklentisinin karşılık bulma düzeyi,
- iii. Ulaşım sorunu olup olmaması,
- iv. Stresin varlığı/yokluğu ya da stres düzeyi,
- v. İş yükü miktarı,
- vi. Rol çatışmaları,
- vii. Kariyer beklentileri,
- viii. Örgütün sahip olduğu fiziksel olanaklar,
- ix. Eğitim ve geliştirme imkanları,
- x. Kararlara katılım fırsatları,
- xi. Yönetim biçimi ve yöneticilerin davranışları,
- xii. Üstlerin takdiri,
- xiii. Kendini güvende hissetme,
- xiv. İletişimin etkinlik düzeyi,
- xv. Örgüt içinde kendisini mutlu hissetme/hissedememe,
- xvi. Çalışma saatleri,
- xvii. Adalet, eşitlik, güven gibi olguların örgüt içerisinde olup olmaması şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin içeriği oldukça geniştir. Yer verilen faktörler, örgüt içerisinde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan faktörlerin her birisine yer verilmesi çalışmanın kapsamını açacağı için daha çok öne çıkan faktörlere yer verilmesi şeklinde bir yol izlenmesi uygun görülmüştür. Maddeler halinde sıralanan faktörler, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan faktörlere dair kayda değer düzeyde fikir verecek niteliktedir.

İşletmelerin belirlemiş olduğu projeler ve geliştirilen planlar, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerden bir diğeridir (Tütüncü ve Demir, 2003: 147). Amaçlar ve amaçlara yönelik çabaların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olması olağan bir sonuçtur. Bunun yanı sıra işten ayrılma niyeti, demografik özelliklere göre farklılık gösteren bir yapıdadır. Bu nedenle çalışanların kendilerine ait özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan faktörler içeriğinde yer aldığı göz ardı edilmeyerek inceleme yapılmalıdır.

3.1.3. İşten Ayrılma Niyeti Özellikleri

İşten ayrılma niyeti, işletmedeki işe alıştırma eğitimleri ile doğrudan ilişkili bir yapıdadır. İşe alıştırma eğitimleri, işten ayrılma niyetinin düşük olmasını sağlayan bir faktör olarak bilinmektedir (Örücü ve Boz, 2014: 65). Bu nedenle işletmelerin işe alıştırma eğitimlerine önem vermesi şarttır. Böylece istikrarlı bir kadro yapısının oluşturulması için adım atılmış olacaktır.

Bir işletmede işten ayrılma niyetinin düşük ya da yüksek olmasının ifade ettiği anlam açıklanacak olursa bu durumu örgütsel performansla ilişkili olduğu bilinmelidir. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması, işletmedeki çalışan alımı ve çalışanların işten ayrılmalarının sık karşılaşılan bir yapıda olması anlamına gelmektedir. İşten ayrılma niyetinin düşük olması ise personel kadrosunun pek değişmediği, zorunlu durumlar dışında işe alım ya da işten ayrılma gibi gelişmelerin pek karşılanmadığı şeklinde yorumlanmaktadır. Yani işten ayrılma niyetinin yüksek olması işletme için kötü bir gösterge iken düşük olması iyi bir göstergedir. Bu noktada örgüte duyulan bağlılık ve işten ayrılma niyeti, işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 4).

İşten ayrılma niyetinin özellikleri arasında karşılaşılan maliyetler önemli bir yer tutar. Bu kapsamda yer alan veriler ise aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

Ayrılma Maliyeti
+ Çıkış görüşmesi yapan kişinin zamanı + Çıkış yapan işgörenin çıkış görüşmesi zamanı + Çıkış işlemleriyle ilgili yönetim fonksiyonunun harcamaları + Çıkış ödemeleri + İşsizlik vergisindeki artış
İşin Boş Kalma Maliyetleri
+ Fazla mesai sonrası çalışma maliyeti + İlave geçici yardım maliyeti - İşin boş kalmasından kazanılan maaş ve ücretler
İşe Alma Maliyetleri
+ İşe alma öncesi yönetim harcamaları + Başvuruları çekme maliyeti + İşe giriş maliyeti görüşmesi + Test maliyetleri + Personel maliyetleri + Seyahat ve yer değiştirme maliyetleri + İşe alma öncesi bilgi toplama ve değerlendirme maliyetleri + İşe alma öncesi sağlık kontrolleri maliyetleri
Eğitim Maliyetleri
+ Bilgi ve literatürü oluşturma maliyetleri + Biçimsel eğitim maliyetleri + Biçimsel olmayan eğitim maliyetleri
Performans Farklılıkları + / - Maliyet / Fayda

Şekil 3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Maliyetleri

Kaynak: Bozkurt, 2010: 94.

Şekil 3.2’de yer alan verilerden anlaşılabacağı üzere işten ayrılma niyeti maliyetleri ayrılma, işin boş kalması, işe alma ve eğitim olacak şekilde dört temel faktör etrafında şekillenmektedir. Her bir maliyet sınıfı için farklı gelişmelerin varlığı söz konusu olmaktadır. İşe alım maliyetlerinin içeriğinin daha geniş olduğunu gösteren yukarıdaki şekil, performans farklılıklarının da göz önüne alınması gerektiğini işaret etmektedir. İşten ayrılma niyeti ile birlikte karşılaşılabacak olan maliyetler işletmeyi bütünüyle etkileme niteliğine sahiptir.

İşten ayrılma niyetinin özelliklerinden bir tanesi de verimlilik ile ilişkili olmasıdır. Verimlilik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, ters orantılı bir şekilde kendisini göstermektedir (Tuna, 2007: 46). Yani işten ayrılma niyetinin yüksek olması halinde verimlilik göstergelerinde düşüşler yaşanmakta iken işten ayrılma niyetinin düşük olması halinde işletmenin verimlilik düzeyinin yüksek olması gerçekleşmektedir. İçinde bulunulan dönem itibarıyla verimliliğin işletmeler için kilit roller üstlenmesi sebebiyle bu özelliğin önem düzeyi oldukça yüksektir.

İşten ayrılma niyeti oranının özellikleri kapsamında yer alan diğer hususlar aşağıdaki gibidir (Tambay, 2006: 8-9):

- i. İşletme için son derece önemli olan işe alım süreci üzerinde etki sahibidir.
- ii. İşe yerleştirme kararında kendisini gösterir.
- iii. Eğitimle ilgili faaliyetlerle ilişkilidir.
- iv. İşgörenlerin uyum sürecinin görülmesinde belirleyicilerden birisidir.
- v. İşten ayrılma ve bunun getireceği stresle doğrudan etkileşim halindedir.
- vi. Zaman ve üretim kaybını etkiler.
- vii. İş olanaklarının değerlendirilmesini sağlar.
- viii. Daha iyi bir iş fırsatının bulunmasında roller üstlenir.
- ix. Terfi ya da iç transfer faaliyetlerini tetikler.
- x. Çalışanlar açısından yeteneklere daha uygun özellikte bir iş bulunmasını sağlar.

Görüldüğü üzere işten ayrılma niyetinin özellikleri, çalışanlar ve örgüt açısından karşılaştırılması muhtemel süreçlerin her birisini etkileyebilir. Bu süreçlerde belirleyici roller üstlenmesi işten ayrılma niyetinin örgüt için ifade ettiği anlamın oluşumunda etkisini doğrudan hissettirmektedir. Yine işten ayrılma niyetinin birçok özelliğinin bulunduğu da yukarıdaki maddeler aracılığıyla ulaşılan sonuçlardan bir tanesi olarak görünmektedir.

İşten ayrılma niyetinin yaşanması, işletmenin verim aldığı bir bireyden artık faydalanamayacağı anlamına gelmektedir (Zhang, 2016: 85). İşten ayrılma niyetinin sahip olduğu özellikler değerlendirilirken bu durumun bilincinde olarak inceleme yapmak şarttır. Aksi takdirde işletmeler ve çalışanlar açısından işten ayrılma niyetinin özelliklerinin neyi ifade ettiği konusunda sağlıklı verilerin elde edildiğini söylemek pek mümkün görünmemektedir. Tüm bu faktörler eşliğinde işten ayrılma niyetinin özelliklerinin doğru bir şekilde analiz edilmesinin işletmenin ve çalışanların geleceği açısından ortada bulunan soru işaretlerini kaldıracak bir yapıya sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

3.1.4. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

İşten ayrılma niyetinin gönüllü ya da gönülsüz bir şekilde olması, işten ayrılma niyetinin nedenlerini farklılaştırmaktadır. Gönüllü bir şekilde işten ayrılma niyetinin olması çalışanın kendi tercihidir (Eren, 2011: 404). Her bireyin tercihinde farklı özelliklerin etkisi bulunduğu için böyle bir değerlendirme yapılması çalışmanın kapsamını aşacaktır. Bu nedenle işten ayrılma niyetlerinin nedenlerinin gönüllü olma ya da olmama faktörüne göre değerlendirilmemesi tercih edilmiştir.

Örgüt içerisinde işten ayrılma niyetinin olmasına neden olan belli başlı faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95-96):

- i. İşletme ve çalışanların kontrolü dışında gelişen olaylar,

- ii. Etkisi ölçülemeyen koşullar,
- iii. Ekonomik ve siyasal koşullar,
- iv. Teknolojik gelişmeler,
- v. Sektörler arasındaki işgücü akışları,
- vi. Mevsimlik meslekler,
- vii. Toplumun değerleri,
- viii. Yönetimsel uygulamalar,
- ix. Yöneticilerin davranışları,
- x. Ücret yetersizliği,
- xi. Taciz ve mobbing,
- xii. Çalışma saatlerinin çokluğu,
- xiii. Sosyal hakların yetersiz olması,
- xiv. İş arkadaşları ile yaşanan sorunlar,
- xv. İş güvenliği,
- xvi. Ölüm, sakatlık gibi olaylar,
- xvii. Emeklilik şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddeler, işten ayrılma niyetine neden olan faktörlerin kontrol edilebilen ve kontrol edilmeyen faktörleri içerdiğini göstermektedir. Bu nedenle işten ayrılma niyetinin tamamen kontrol edilen bir yapıda olmadığı sonucuna varılmaktadır. Hem çalışanlar hem de örgüt açısından geçerli olan bu durum aynı zamanda işten ayrılma niyetinin zorluğunu yansıtmaktadır. İşten ayrılma niyetlerinin nedenlerinin belirlenmesi ile birlikte elde edilecek olan sonuçların konuyla ilgili istenilen verilerin elde edilmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir. İşten ayrılma niyeti nedenlerinin ayrıntılı şekilde değerlendirilmesinin gerekliliği de bundan kaynaklanmaktadır denilebilir.

İşletmenin iç çevresi ile ilgili olan işten ayrılma niyeti nedenleri aynı zamanda müdahale edilebilir nedenler olarak ifade edilmektedir. Dış çevrede yer alan faktörler ise müdahale edilmesi mümkün olmayan nedenleri içerir. Bu noktada işletme dışı nedenlerin ekonomik, siyasi, çevresel, teknolojik, güvenlik faktörler

şeklinde sınıflandırılmaktadır (İnce, 2015: 38). Böyle bir değerlendirme yapılması ile birlikte işletmelerin işten ayrılma niyeti ile mücadele etmesinin son derece güç olduğu da anlaşılmaktadır.

Çalışmanın bu kısmına kadar yer verilen hususlar, işgören devir hızının nedenlerinin farklı şekillerde sınıflandırılmasının mümkün olduğunu göstermiştir. Ancak sınıflandırma konusunda bir görüş birliğinden söz edilmesi mümkün değildir. Yine de belirli bir çevrenin kabul ettiği haliyle işten ayrılma niyetinin nedenleri dış etkenler, işle ilgili etkenler ve kişisel özellikler şeklinde üç başlık altında sınıflandırılır ve bu sınıflandırma aşağıda gösterilmiştir.

DIŞ ETKENLER	İŞLE İLGİLİ ETKENLER	KİŞİSEL ÖZELLİKLER
Başka iş alternatifleri	Düşük ödeme	Genç yaş
Sendikanın olmayışı	Düşük iş tatmini	Yeni işgören
Düşük işsizlik oranı	Düşük iş başarımı	Yüksek eğitim düzeyi
	Yapılacak işin belirsiz oluşu	Bağlılığın az oluşu
		Bayan işgören
		Beklentilerin karşılanamaması

Şekil 3.3. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

Kaynak: Bozkurt, 2010: 43.

Şekil 3.3'te görüldüğü üzere dış etkenler arasında sendika, iş alternatifleri ve düşük işsizlik oranı yer almakta iken işle ilgili etkenler düşük ödeme, düşük iş tatmini, düşük iş başarımı ve işin belirsiz olması şeklinde sıralanmaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olan kişisel özellikler ise yaş, yeni işe başlama, eğitim seviyesi, bağlılık, cinsiyet ve beklentilerin karşılanma düzeyi biçimindedir. Tüm bunların incelenmesi ile birlikte bu kısma kadar yer verilen işten ayrılma niyeti nedenleri arasında bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

İlgili literatürde yer alan çalışmalar, örgütsel davranışların işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle de bağlılık, tatmin, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel davranışlar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek işten ayrılma niyeti nedenlerini ortaya koymada yardımcı olacaktır. Özellikle iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki sıkça araştırılmaktadır. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşim ters orantılı bir şekilde kendisini göstermektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 2). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti bu çalışmanın temel araştırma konusu olduğu için ayrı bir başlık altında değerlendirilecektir.

3.1.5. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyeti, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatminsizliğin sonucunda ortaya çıkarak yıkıcı etkileri beraberinde getirir (Üstün ve Doğan, 2014: 577). Bu nedenle işten ayrılma niyetinin önlenmesi gerekmektedir. Özellikle örgütler açısından işten ayrılma niyetinin önüne geçilmesi büyük önem ifade etmektedir. Çalışanların memnuniyetsizliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkması sebebiyle işten ayrılma niyetinin önlenmesinde odak noktası çalışanların memnuniyetsizliklerini gidermek olmalıdır.

Örgüt içerisindeki çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olması örgüt içerisindeki pek çok süreci etkilemektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Bu etkinin olumsuz şekilde kendisini gösterecek olması, işten ayrılma niyetinin önlenmesinin gerekliliğini gösteren bir başka ayrıntıdır. Ayrıca işten ayrılma

niyetinin önlenmesinin sadece örgütler için değil örgütün tüm üyeleri için ve örgütle ilgili tüm süreçler ile ilgili olabileceğini gösteriyor olması, işten ayrılma niyetinin önlenmesini gerekli kılan faktörler arasında yer almaktadır. Başka bir deyişle işten ayrılma niyeti, birden fazla boyutta etkisini göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti, işe devamsızlıkların belirtisidir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3). İşten ayrılma niyetinin önlenmesini gerekli kılan bu husus, örgütün verimliliğini etkileyecek olması sebebiyle bir tehdit halini alabilir. Haliyle örgütler, işten ayrılma niyetini önlemeye yönelik girişimlerde bulunarak bu tehdidi ortadan kaldırmak durumundadırlar. Tüm bunlar işten ayrılma niyetinin varlığının örgütsel süreçler üzerinde ne şekilde ne düzeyde etkisini gösterdiğinin anlaşılmasına katkıda bulunmasının yanı sıra işten ayrılma niyetinin neden önlenmesi gerektiğini gösteren birer ayrıntı olarak görünmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse işten ayrılma niyeti, örgüt içerisinde çalışanların ve örgütün genel performansını olumsuz şekilde etkilemesi sebebiyle önlenmesi gereken bir konudur. Örgütlerin işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaları ile birlikte daha istikrarlı hale gelecek olmaları, işten ayrılma niyetinin önlenmesini örgütlerin öncelikli hedeflerinden birisi haline getirmiştir.

3.1.6. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Çalışmanın bu kısmına kadar işten ayrılma niyeti ile ilgili verilen bilgiler işten ayrılma niyetinin ne denli önemli bir kavram olduğunu gösterse de konunun ayrı bir başlık altında ele alınması gerekli görülmüştür. Bir çalışanın işten ayrılması, örgüt için hem zaman hem de maliyet açısından kayıpları beraberinde getirir. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın gerçekleşmesinin en önemli habercisidir (Kervancı Üstün ve Doğan, 2014: 576). Böyle bir niteliği sahip olması, işten ayrılma niyetinin önemini oluşturan temel hususlardan birisidir. İşten ayrılma niyetinin örgütün geleceğine etkisi olduğu anlamına gelen bu husus, işten ayrılma niyetinin önem ifade etmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

Katlanılan yeni maliyetlerin olması, işten ayrılma niyetini önemli hale getiren faktörler arasında yer almaktadır. Buna göre çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olmaları durumunda örgütler ayrılma maliyeti, değiştirme maliyeti, eğitim maliyeti ve boşluk maliyeti olmak üzere dört tür maliyete katlanmak durumunda kalırlar (Kaya, 2016: 52). İşletmelerin işten ayrılma niyetinin düşük olmasını istemelerinin temel nedeni budur.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların yaptıkları işten tatmin olup olmadıklarının bir göstergesidir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Nitekim literatürde işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetinin diğer örgütsel davranışlar ile ilişkili olduğunu gösteren bu veri, işten ayrılma niyetinin önemini artıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel davranışlar ile olan ilişkisi, işten ayrılma niyetinin etkilerinin çok yönlü bir şekilde olduğunu doğrulaması sebebiyle ayrıca önemlidir.

Çok yönlü bir yapıda olması, işten ayrılma niyetini önemli hale getiren faktörlerden bir tanesidir. İşten ayrılma niyetinin içeriğinde etkisi bulunan bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra çevresel, sosyal, ekonomik faktörlerin belirleyici bir yeri olduğu ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak aileyle ilgili olan faktörler de bireylerin işten ayrılma niyetlerine etkileyen bir yapıdadır (Aslan ve Etyemez, 2015: 486). Tüm bu değinilen faktörler işten ayrılma niyetinin sahip olduğu çok yönlü yapının önemini ortaya koymaktadır.

İşten ayrılma niyeti, örgütün etkinliğine tesir eden bir yapıdadır. Bu nedenle örgüt içerisindeki yetkili kişiler, işten ayrılma niyetinin önlenmesine yönelik girişimlerde bulunmakta ve işten ayrılma niyetini önceden tahmin etmeye çalışmaktadır (Yıldırım, Erul ve Kelebek, 2014: 37). İşten ayrılma niyetinin sahip olduğu önemin bir yansıması olan bu bilgiler aynı zamanda işten ayrılma niyetinin örgütün her kademesinin ilgilenmesi gereken bir yapıya sahip olduğunu destekler nitelikte görünmektedir.

İşten ayrılma niyetini önemli hale getirenler arasında işten ayrılma niyetinin beraberinde getirdiği sonuçlar da yer almaktadır. İşten ayrılma niyetinin belli başlı sonuçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Torun, 2016: 254):

- i. İşten ayrılma niyeti sonunda çalışan işten çıkarsa yerine yeni eleman almak zaman kaybına neden olur ve yeni eleman temin etmek pek kolay değildir.
- ii. İşten ayrılma niyeti neticesinde yeni eleman bulmak için ek maliyetlere katlanılmak durumunda kalınır.
- iii. İyi bir eleman alınsa dahi uyum ve zaman açısından riskler kendisini gösterir.
- iv. Eğitime harcanan para artar.
- v. İşletmenin işten çıkarma kararı vermesi durumunda ise tazminat ödenmesi söz konusu olur.
- vi. Ürün ve hizmet kalitesinde düşüşler gözlenir.
- vii. Çalışanların örgüte karşı güvenlerinde azalmalar olur.
- viii. Çalışanların yaşananlara karşı moral bozukluğu yaşamaları söz konusu olmaktadır.
- ix. İşletmeyi başarıya götürecek olan kadro istikrarı bozulur ve bu durum süreçlere yansır.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere işten ayrılma niyetinin sonuçları örgüt ve çalışanlar açısından olumsuzluklar meydana getirebilir. Bu nedenle işten ayrılma niyetinin olmaması, örgütlerin temel hedefleri arasında yer almak durumundadır. Aksi takdirde rekabetle ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesi pek mümkün olmayacaktır.

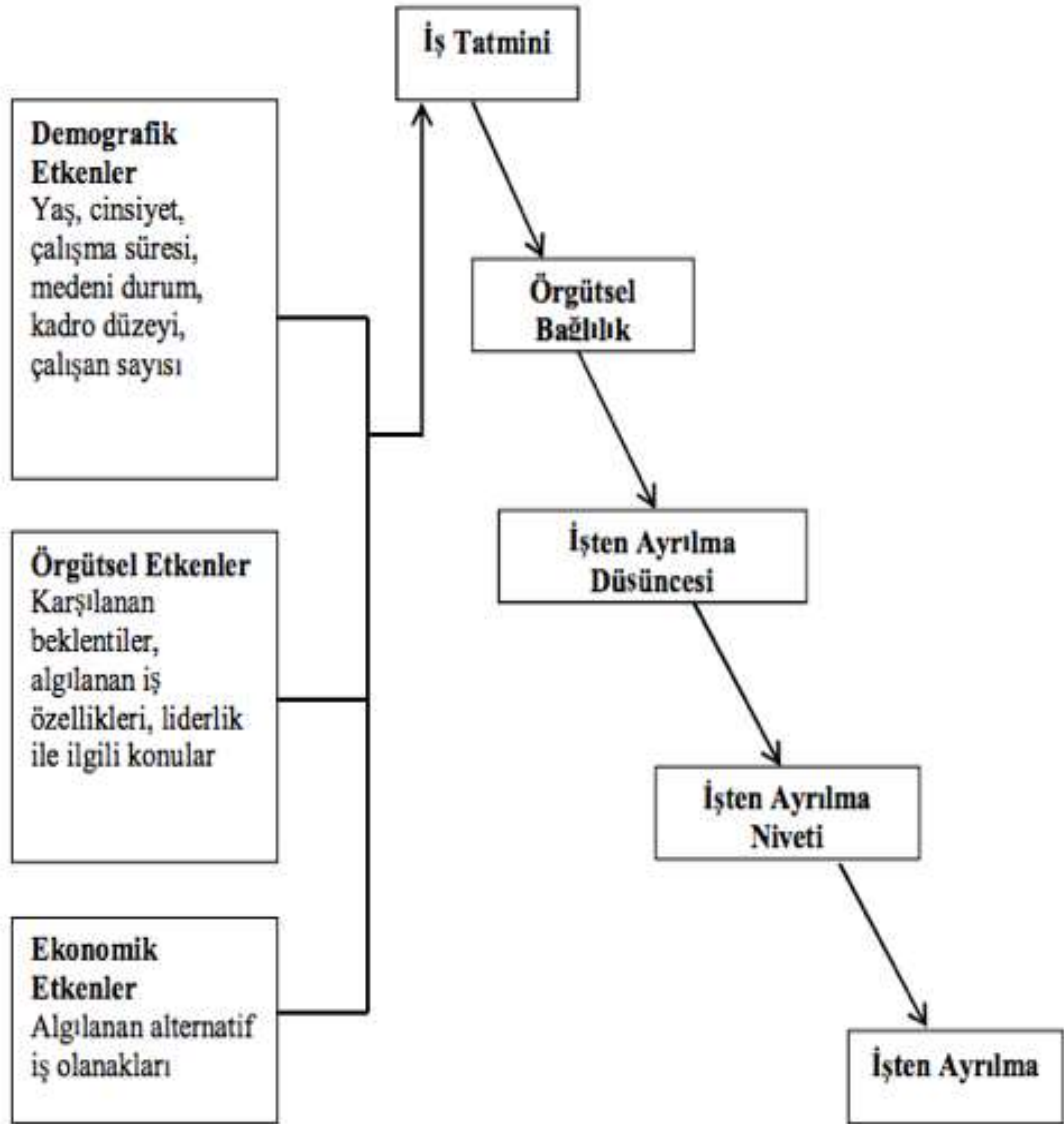
Sonuç olarak işten ayrılma niyetini önemli hale getiren pek çok faktör bulunmaktadır. Hem örgüt hem de çalışanlar açısından işten ayrılma niyetinin büyük öneme sahip olduğu daha önceki kısımlarda ve bu başlık altında verilen bilgiler aracılığıyla desteklenmiştir. Ayrıca örgütün bütünü ve diğer örgütsel davranışları

etkiliyor olması, işten ayrılma niyetine ayrı bir önem katmaktadır. İşten ayrılma niyetinin öneminin artmasına yönelik beklentiler, konunun önemini daha farklı bir konuma taşımaktadır.

3.1.7. İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Modeller

İşten ayrılma niyeti hakkında son olarak işten ayrılma niyetini açıklayan modellere değinilecektir. İşten ayrılma niyeti konusunda açıklama getiren modeller ile birlikte konunun farklı yaklaşımlar aracılığıyla nasıl incelendiği konusunda bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir.

Mobley, işten ayrılma niyeti konusuna açıklama getirirken demografik etkenler, örgütsel etkenler ve ekonomik etkenler ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranışları odak noktasına almıştır. Araştırmacının bu faktörler eşliğinde ortaya koyduğu modelin içeriği aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



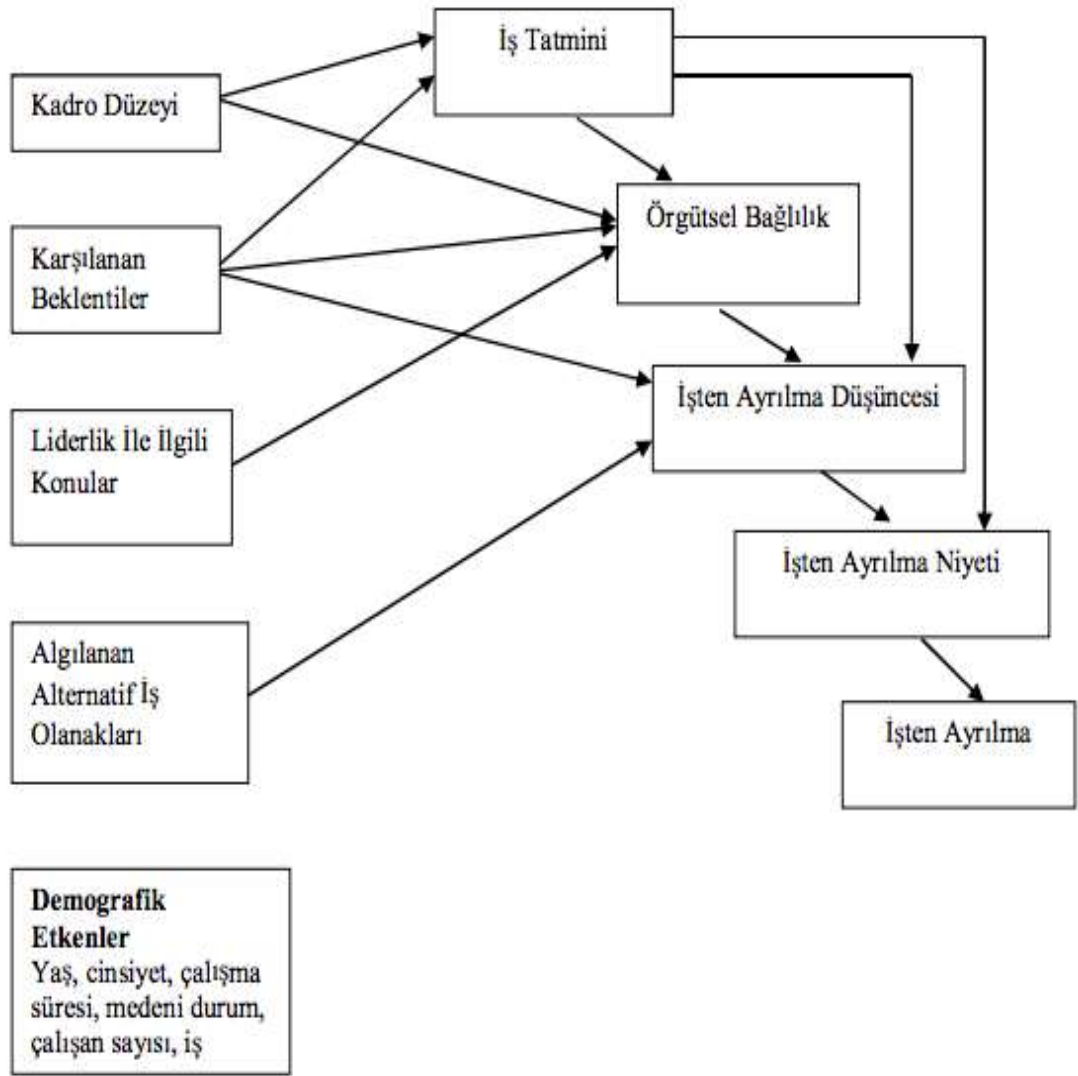
Şekil 3.4. Mobley İşten Ayrılma Niyeti Modeli

Kaynak: Erbil, 2013: 33.

Şekil 3.4'te görüldüğü üzere işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulunan demografik, örgütsel ve ekonomik etkenler ile örgütsel davranışlar, işten ayrılma niyetinin oluşumunda kendisini göstermektedir. Bu durum aynı zamanda işten ayrılma niyetinin önlenmesi konusunda varlığını hissettirmesi sebebiyle bir tehdit

halini alacaktır. Yaş, cinsiyet, çalışma süresi, medeni durum gibi demografik değişkenlerin yanı sıra beklentiler, işin özellikleri, liderlik gibi örgütsel faktörler işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini gösteren ve işten ayrılma niyetinin önlenmesinde yeri bulunan bir yapıya sahiptir. Farklı iş olanaklarının varlığı ise işten ayrılma niyetinin önlenmesi konusundaki ekonomik unsurlar arasındadır. Örgütsel davranışlar açısından bakıldığında ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini gösterdiği yönünde bir çıkarım yapmak yanlış olmayacaktır. Mobley'in ortaya koymuş olduğu bu model, işten ayrılma niyeti ile ilişkili olan unsurları yansıtmaması sebebiyle ayrıca önem ifade etmektedir. İnsanların iş konusunda farklı alternatiflerinin bulunması ile birlikte işten ayrılmayı düşünebildiklerini göstermesi, Mobley'in ortaya koyduğu verilerin incelenmesini gerekli hale getiren unsurlardan birisidir.

İşten ayrılma niyeti konusunda You tarafından ortaya konulan modelde Mobley'e benzer bir yol izlenmiş ise aşağıdaki şekil üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 3.5. You İşten Ayrılma Niyeti Modeli

Kaynak: Erbil, 2013: 34.

Şekil 3.5'te görüldüğü üzere You tarafından ortaya konulan işten ayrılma niyeti modelinde yaş, cinsiyet, çalışma süresi, medeni durum, çalışan sayısı ve iş şeklinde sıralanan demografik etkenler bulunmaktadır. Demografik etkenlerin varlığı Mobley modeli ile benzer yönlerden birisi olarak görünmektedir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini davranışlarının işten ayrılma düşüncesini ortaya çıkarması, bunun da sırasıyla işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmayı tetiklemesi, You işten ayrılma niyeti

modelinin içeriğini oluşturmakla birlikte Mobley işten ayrılma niyeti modeli ile benzer yönleri ortaya koymaktadır. Bu işten ayrılma niyeti modelinde kadro düzeyi, karşılanan beklentiler, algılanan alternatif iş olanakları ve liderlikle ilgili konular da kendisine yer edinmiş durumdadır. Önceki modelde karşılanan beklentiler ve liderlikle ilgili konular örgütsel etkenler kapsamında, algılanan iş olanakları ise ekonomik etkenler kapsamında kendisine yer edinmişti. Haliyle You'nun modelinin Mobley'in modelinden farklılıkları arasında bu hususa değinmek gerekmektedir. İşten ayrılma niyeti konusunda You ve Mobley modellerinin farklı yönlerinden bir diğeri ise You'nun işten ayrılma niyeti modeli içerisinde kadro düzeyi faktörünün bulunmasına karşın Mobley'in işten ayrılma niyeti modelinde böyle bir faktörün varlığının bulunmamasıdır.

İşten ayrılma niyeti gönüllü ya da gönülsüz olarak gerçekleşebilir. Bu durumda bireyin içinde bulunduğu durumun belirleyici olması beklenmektedir. Daha iyi ücretli bir iş bulma gönüllü işten ayrılma niyeti örneği olarak görünmekte iken örgütün değişikliğe gitmesi sonucu işten çıkarılma gönülsüz işten ayrılma niyetine örnek olarak gösterilebilir (Aslan ve Etyemez, 2015: 485).

Gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma niyeti konusunda aşağıdaki şekil üzerinde yer alan veriler aracılığıyla açıklama getirilmiştir.

	Gönüllü Devir	Gönülsüz Devir
Önlenebilir	• Başka iş yerinde daha iyi bir ücret, • Başka iş yerinde daha iyi çalışma koşulları, • Yönetim veya şeflerle ilgili sorunlar, • Başka iş yerinde daha iyi bir yönetim anlayışı	• Zorunlu emeklilik, • İşten çıkarılma, • İstifa.
Önlenemez	• Daha başka bir mekâna taşınmak, • Kariyer ortası değişimi, • Çocuk bakımı için evde kalma, • Hamilelik ve belli bir döneme kadar geri dönmeme	• Önemli sağlık sorunları, • Ölüm.

Şekil 3.6. Gönüllü ve Gönülsüz İşten Ayrılma Niyeti

Kaynak: Erbil, 2013: 37.

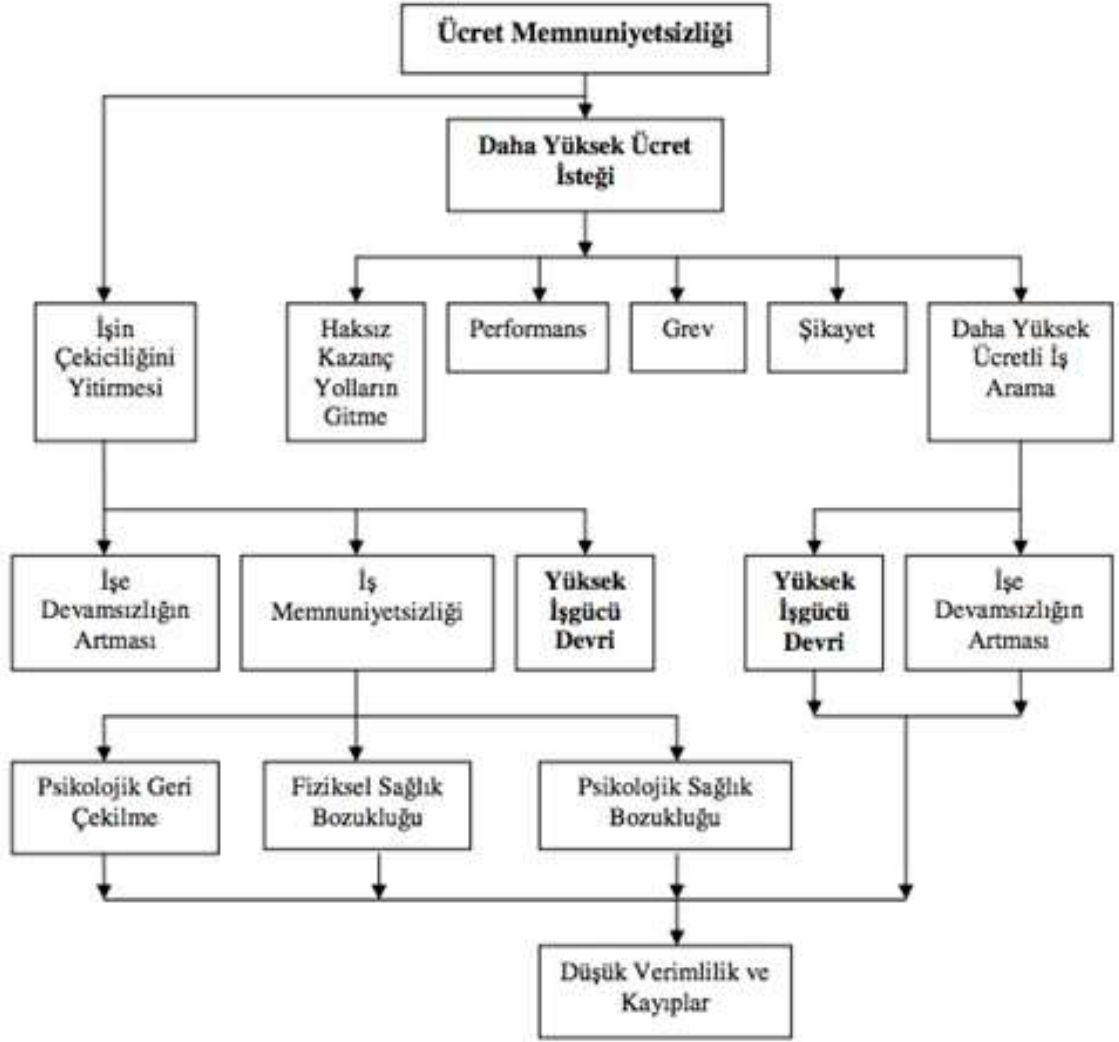
Şekil 3.6’da görüldüğü üzere gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma niyeti konusunda önlenebilir ve önlenemez faktörler bulunmaktadır. Önlenemez gönülsüz devir kapsamında önemli sağlık sorunları ve ölüm yer almaktadır. Önlenebilir olan gönülsüz devir hususları arasında ise zorunlu emeklilik, işten çıkarılma ve istifa gibi örnekler sayılmaktadır. Gönüllü devir unsurlarından önlenemez olanları kariyer ortası değişimi, çocuk bakımı, hamilelik ve taşınmadır. Önlenebilir gönüllü devir etmenleri ise daha iyi ücretli bir iş, daha iyi çalışma koşulları olan bir iş, yönetimle yaşanan sorunlar, daha iyi yönetim anlayışının bulunduğu bir işyeri şeklinde sıralanmaktadır.

3.2. İşten Ayrılma Niyeti ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi

Tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyetinin ayrı ayrı değerlendirilmesinin ardından bu iki kavram arasındaki etkileşimi incelemeye almak mümkündür. Bu kısımda yapılacak olan incelemede işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin bilgi verilecektir. Böylece çalışmanın temel araştırma konusunun çözümüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin oluşumu dolaylı ya da doğrudan olabilir. Bu noktada iş tatmininin aracı rol oynaması söz konusu olmaktadır. İş tatmininin devamsızlık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi tükenmişlik sendromu açısından bir gösterge niteliği taşımaktadır (Yücel, 2012: 5). Bu noktada iş tatmininin düşük olması tükenmişlik sendromunu tetiklemekte iken iş tatmininin yüksek olması halinde tükenmişlik ile karşılaşılma olasılığı düşmektedir.

Ücretle ilgili memnuniyet düzeyi, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ilişkisinde etkilidir. Bu süreçte ücret memnuniyetsizliğinin üstlendiği roller, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3.7. İşten ayrılma niyeti ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisinde Ücret Memnuniyetsizliğinin Rolü

Kaynak: Tambay, 2006: 20.

Şekil 3.7’de görüldüğü üzere ücret memnuniyetsizliğinin psikolojik geri çekilme başta olmak üzere psikolojik bozukluklar meydana getirmesi, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik sendromu ilişkisinde kendisini göstermektedir. Bunun yanında işe devamsızlık, iş memnuniyetsizliği gibi hususların da işten ayrılma niyetini

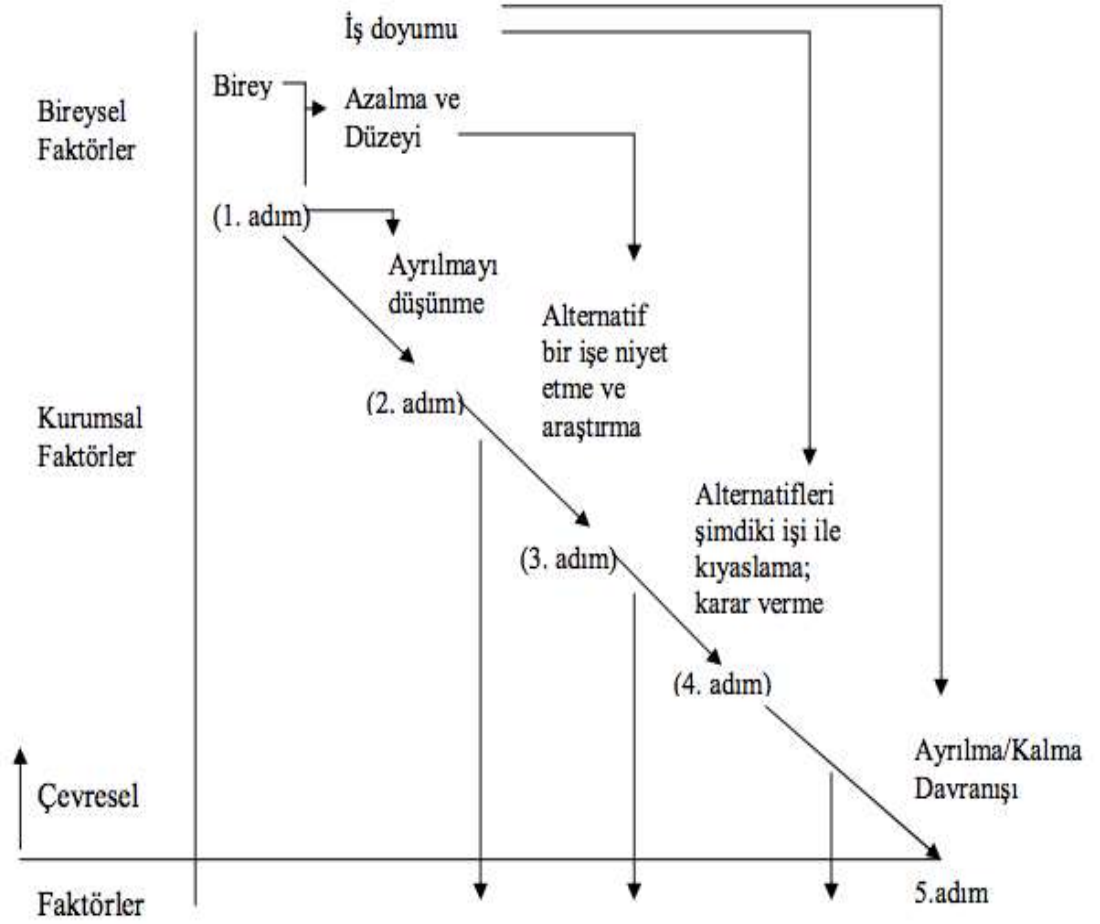
yükselttiği ve tükenmişlik sendromu üzerinde etkisini gösterdiği yine yukarıdaki şekil aracılığıyla anlaşılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi değerlendirirken tükenmişlik sendromunun evrelerine göre değerlendirmede bulunulması faydalı bir yöntem olabilir. Tükenmişlik sendromunun dört evresi; şevk ve coşku evresi, durağanlaşma evresi, engellenme evresi ve umursamazlık evre şeklinde sıralanmaktadır (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010: 2924). Bu evrelerden şevk ve coşku evresinde bireyin memnuniyet düzeyinin yüksek olması sebebiyle işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik sendromunu ilişkili kılan bir faktörden bahsedilmesi pek mümkün görünmemektedir. Durağanlaşma evresinde birey istek ve umutta azalma meydana gelmesi nedeniyle birey işten ayrılma olasılığını düşünmeye başlamaktadır ve bu da tükenmişliğin ikinci evresi itibarıyla tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin varlığını işaret etmektedir. Üçüncü evre olan engellenme evresinde çalışanlar olumsuz süreçleri değiştirmenin ne denli güç olduğunu anlar ve buna bağlı olarak engellenme hissi yaşar. Engellenme hissinin varlığı ile birlikte işten ayrılma niyeti ile ilişkili süreçlerden bahsedilmektedir. Dördüncü ve son evre olan umursamazlık evresinde ise derin kopmalar yaşandığı için doğrudan işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik sendromu ilişkisini gösteren gelişmelerle karşılaşmaktadır. Süreç içerisinde yaşanan tüm bu gelişmeler, tükenmişlik sendromunun hangi evresinde işten ayrılma niyeti ile hangi düzeyde karşılaşıldığını gösteriyor olması bakımından önem ifade etmektedir.

Liderlerin sahip oldukları özellikler ile liderin tutum ve davranışları, tükenmişlik ve işten ayrılma ilişkisinin ortaya çıkmasında etkisini gösterebilir. Bu kapsamda değerlendirilmeye müsait olan hususlar arasında liderin çalışanların duygusal yönetimlerini dikkate almaması, gelecek kaygısı oluşmasına engel olamaması, baskı bir ortam oluşturması gibi gelişmeler yer almaktadır (Ongun, 2015: 37). Liderlerin tutum ve davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi içerisinde yerinin olması, söz konusu ilişkinin ortaya çıkmasının geniş bir eksende gerçekleşmesinin sonucudur.

Tükenmişlik sendromu yaşanmasının olumsuz sonuçları arasında işten ayrılma niyeti yer almaktadır (Dinibütün, 2013: 35). İşten ayrılma niyetinin tükenmişlik ile ilişkisi incelenirken, örgüt içerisindeki pek çok farklı etkenin tesiri söz konusu olabilir. Bu noktada kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işle ilgili süreçlerin etkisi biraz daha ön planda yer almaktadır. İşten ayrılma niyeti ile tükenmişlik sendromunun örgütsel davranış literatürünün olumsuz yönünü yansıtan davranışlar kısmında yer alması, bu iki kavram arasındaki ilişkinin açıklanması ile birlikte ulaşılan sonuçların olumsuz yönünün daha fazla olması sonucu doğurduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki kapsamında işten ayrılma sürecinin içerdiklerine dair bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Etkisi olan faktörler ve atılan adımların açıklandığı haliyle işten ayrılma süreci aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 3.8. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde İşten Ayrılma Süreci

Kaynak: Yaprak, 2009: 6.

Şekil 3.8’de görüldüğü üzere işten ayrılma sürecinin beş adımı, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlikle doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ilgilidir. Farklı iş alternatiflerinin bulunması, çalışılan örgütteki olumsuz koşullar, kişilerarası ilişkiler ve art niyetli çalışanlar, işten ayrılma kararının verilmesinde etkili olan ve aynı zamanda tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yeri bulunan hususlar arasındadır. İşten ayrılma süreci içerisinde belirleyici olan faktörlerin bireysel faktörler, kurumsal faktörler ve çevresel faktörler şeklinde sınıflandırılması da söz konusu etkileşimi doğrulamaktadır. Tüm bu faktörler eşliğinde işten ayrılma

sürecinin işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik sendromu ilişkisini etkilediği yukarıdaki şekil aracılığıyla anlaşılmıştır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa örgütsel süreçlerde önemli yeri bulunan kavramlardan işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin varlığı kaçınılmazdır. Bu iki faktör arasındaki ilişkinin literatürde incelenmesi örgütsel davranışlar arasından diğer davranışların da yer alması suretiyle gerçekleşiyor olsa da tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan sonuçların varlığı ile karşılaşılmıştır. Tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırma kısmında ele alınmasına giriş niteliği taşıyan bu veriler, aynı zamanda her iki kavramla ilgili literatüre katkı sağlayabilecek nitelikte olması sebebiyle önem ifade etmektedir.

4. YÖNTEM: BANKA ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİKLERİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Kastamonu il merkezindeki banka çalışanlarının tükenmişlik algısının işten ayrılma niyetine etkisini ortaya çıkartmak amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın ana problemi: Çalışanların tükenmişlik algısının işten ayrılma niyetini etkilemekte midir? Bu probleme yönelik olarak aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir.

- i. Duygusal Tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki var mıdır?
- ii. Duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki var mıdır?
- iii. Kişisel Başarı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki var mıdır?
- iv. Tükenmişlik puanları ile demografik değişkenler arasında anlamlılık var mıdır?
- v. İşten ayrılma niyeti puanları ile demografik değişkenler arasında anlamlılık var mıdır?

4.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, banka çalışanlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin belirlenmesi ve değişkenlerin birbirlerini ne derecede etkilediğinin belirlenmesi açısından, alınması gereken önlemlerin belirlenmesi, çalışma koşullarında iyileştirme yapılması ve bunun için gerekli noktaların tespit edilmesini açısından önemlidir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak anket formundan yararlanılmıştır. Bu anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; demografik değişkenlerle ilgili soruların yer aldığı bölüm, ikinci bölüm; Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve üçüncü bölüm ise İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğini içermektedir.

4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreninin Kastamonu il merkezinde bulunan 19 banka şubesindeki 224 çalışan oluşturmaktadır. 224 personelden araştırmaya dâhil edilen 132 personel ise araştırmanın örneklemdir.

4.6. Verilerin Analizi

Araştırmacı tarafından elde edilen veriler, sayısallaştırılarak SPSS paket programı tarafından analiz edilmiştir. Anket formunda yer alan kişisel bilgiler ve ölçek maddelerine ait dağılımlar tanımlayıcı istatistikler yardımıyla belirlenmiştir. Uygulanan ölçeklerin ne kadar güvenilir olduğu belirlenebilmesi için Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. Tükenmişlik ölçeği toplam puanı ve alt boyut puanlarının İşten ayrılma niyeti ile ilişkisinin olup olmadığını tespit etmek için değişkenlere

Korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın tamamında belirlenen %95 güvenirlik, korelasyon analizinde %99 güvenirlik de göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Ayrıca tükenmişlik toplam puanı ve alt boyut puanlarının demografik değişkenler ile arasındaki anlamlılığa bakarken, iki düzeye sahip değişkenler için T testi, ikiden fazla düzeye sahip değişkenler için F testi uygulanmıştır.

4.7. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

4.7.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan Tükenmişlik Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği puanlama yolu ile ölçülen ölçekler için geçerlilik ve güvenirlik analizi uygulanmış ve güvenirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır.

Tablo 4.1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Tükenmişlik	0,896	15
İşten Ayrılma Niyeti	0,959	23

Tablo 4.1’de örneklem grubuna uygulanan 22 maddeden oluşan tükenmişlik ölçeğine uygulanan güvenirlik testi sonucunda ölçek ile korelasyonu düşük bazı test maddeleri (5, 9, 12, 17, 18, 19, 21 numaralı sorular) ölçekten çıkarılarak 15 madde ile değerlendirilen ölçeğin güvenirliği 0,896 olarak tespit edilmiştir.

23 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğine uygulanan güvenirlik testi sonucunda ölçek ölçeğin güvenirliği 0,959 olarak tespit edilmiştir

Tablo 4.2. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Varyans	SS	Madde Sayısı
Tükenmişlik	45,07	105,35	10,26	15
İşten Ayrılma Niyeti	56,62	777,45	27,88	23

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere örneklem grubuna uygulanan Tükenmişlik Ölçeği 45,07 ortalama ve 10,26 standart sapma ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 56,62 ortalama ve 27,88 standart sapma ile dağıldığı görülmüştür.

4.7.2. Frekans Tablolarının Yorumlanması

Araştırmanın bu bölümünde, anket formunda yer alan kişisel bilgilere ait olarak toplu frekans dağılım tabloları oluşturulup yorumlanacaktır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

	f	%
18-24 yaş	10	8
25-30 yaş	44	33
31-40 yaş	57	43
41-50 yaş	19	14
51 yaş ve üstü	2	2
Toplam	132	100

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi, Araştırmaya katılan banka personelinden 10'u (%8) 18-24 yaş, 44'ü (%33) 25-30 yaş, 57'si (%43) 31-40 yaş, 19'u (%14) 41-50 yaş ve 2'si (%2) 51 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.4. Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı

	f	%
Ortaöğretim	4	3
Lise	17	13
Ön lisans/Lisans	98	74
Yüksek Lisans/ Doktora	13	10
Toplam	132	100

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 4'ü (%3) ortaöğretim mezunu, 17'si (%13) lise mezunu, 98'i (%74) ön lisans/lisans mezunu, 13'ü (%10) yüksek lisans/doktora mezunu olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.5. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

	f	%
Kadın	63	48
Erkek	69	52
Toplam	132	100

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 63'ü (%48) kadın ve 69'u (%52) erkek olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.6. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

	f	%
Bekâr	28	21
Evli	104	79
Toplam	132	100

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 28'i (%21) bekâr ve 104'u (%79) evli olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.7. Katılımcıların Bölüm Dağılımı

	f	%
Şube Operasyon	55	42
Şube Pazarlama	58	44
Diğer	19	14
Toplam	132	100

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 55’i (%42) şube operasyon, 58’i (%44) şube pazarlama ve 19’u (%14) diğer bölümlerde çalışıyor olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.8. Katılımcıların Statü Dağılımı

	f	%
Gişe Yetkilisi	33	25
Müşteri temsilcisi veya satış danışmanı	33	25
Servis Yetkilisi	11	8
Servis yetkili yardımcısı	4	3
Uzman	7	5
Uzman Yardımcısı	3	2
Yönetici Yardımcısı	11	8
Yönetici	25	19
Şube Müdürü	5	4
Toplam	132	100

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 33’ü (%25) gişe yetkilisi ve müşteri temsilcisi veya satış danışmanı, 25’i (%19) yönetici ve 11’i (%8) Servis yetkilisi ve Yönetici Yardımcısı olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.9. Katılımcıların İşyeri Çalışma Süresi Dağılımı

	f	%
0-1 yıl	10	8
2-3 yıl	32	24
4-5 yıl	18	14
6-10 yıl	50	38
11 yıl ve üstü	22	17
Toplam	132	100

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 10’u (%8) 0-1 yıl, 32’si (%24) 2-3 yıl, 18’i (%14) 4-5 yıl, 50’si (%38) 6-10 yıl ve 22’si (%17) 11 yıl ve üst çalışıyor olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.10. Katılımcıların Değiştirilen İş Yeri Sayısı Dağılımı

	f	%
Bu işyeri çalışmakta olduğum ilk yer	46	35
İkinci iş yerim	49	37
3	24	18
4-5	9	7
6 ve üzeri	4	3
Toplam	132	100

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 46’sı (%35) bu işyerinde ilk defa çalışıyor, 49’u (%37) ikinci iş yeri, 24’ü (%18) 3, 9’u (%7) 4-5 ve 4’ü (%3) 6 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.11. Katılımcıların İşyeri Seçme Nedeni Dağılımı

	f	%
İfade 9-(a)	34	26
İfade 9-(b)	14	11
İfade 9-(c)	45	34
İfade 9-(d)	23	17
İfade 9-(e)	16	12
Toplam	132	100

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 34’ü (%26) Başvurumun burası tarafından kabul edilmesi, 14’ü (%11) Ücretinin iyi olması, 45’i (%34) Eğitim düzeyime ve kariyer planlarıma uygun bir yer olması, 23’ü (%17) Sahip olduğum eğitim ya da tecrübemi burada kullanabileceğimi düşünmem ve 16’sı (%12) Çalışanlarını önemseyen kurumsal bir işyeri olması olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.12. Katılımcıların İşin Eğitim Düzeyi ve İlgi Alanına Uygunluk Durumu Dağılımı

	f	%
a-)Kesinlikle Evet	32	24
b-)Çoğunlukla Evet	65	49
c-)Kararsızım	18	14
d-)Çoğunlukla Hayır	15	11
e-)Kesinlikle Hayır	2	2
Toplam	132	100

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 32’si (%24) işinin eğitimine ve ilgi alanına kesinlikle uygun, 65’i (%49) çoğunlukla uygun, 18’i (%14) kararsız, 15’i (%11) çoğunlukla hayır ve 2’si (%2) kesinlikle uygun değil olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.13. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Doğrultusunda Beklenti Durumu Dağılımı

	f	%
İfade 11-(a)	13	10
İfade 11-(b)	37	28
İfade 11-(c)	28	21
İfade 11-(d)	12	9
İfade 11-(e)	42	32
Toplam	132	100

Tablo 4.13’te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 13’ü (%10) Herhangi bir beklentim yok, eğitim düzeyimin altında da çalışsam mutluyum,

37'si (%28) Eğitimin düzeyimin gerektirdiği bir mevkide çalışmak isterim, 28'i (%21) Eğitim düzeyimin gerektirdiği bir ücret ile çalışmak isterim, 12'si (%11) Eğitim düzeyimin gerektirdiği şekilde saygı görmek isterim ve 42'si (%32) Eğitim düzeyimin gerektirdiği doğrultuda eğitim ve kariyer planlarının varlığını bilmek isterim olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.14. Katılımcıların İş Değişikliği Düşünme Durumu

	f	%
a-)Kesinlikle Evet	12	9
b-)Çoğunlukla Evet	31	23
c-)Kararsızım	32	24
d-)Çoğunlukla Hayır	38	29
e-)Kesinlikle Hayır	19	14
Toplam	132	100

Tablo 4.14'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 12'si (%9) iş değişikliğini kesinlikle düşünüyor, 31'i (%23) çoğunlukla düşünüyor, 32'si (%24) kararsız, 38'i (%29) çoğunlukla hayır ve 19'u (%14) kesinlikle düşünmüyor olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.15. Katılımcıların Son 5 yıl içinde bulunduğunuz pozisyondaki çalışanlarda azalma veya artış olma durumu dağılımı

	f	%
Evet	88	67
Hayır	44	33
Toplam	132	100

Tablo 4.15'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinden 88'i (%67) bulunduğu pozisyonda çalışanlarda artma veya azalma olmuş ve 44'u (%33) bulunduğu pozisyonda çalışanlarda artma veya azalma olmamış olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.16. Tükenmişlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Hiçbir zaman		Çok Nadir		Bazen		Çoğu Zaman		Her Zaman		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort.	SS
TÖ-İfade 1	17	13	31	23	54	41	24	18	6	5	2,78	1,04
TÖ-İfade 2	6	5	16	12	37	28	54	41	19	14	3,48	1,03
TÖ-İfade 3	13	10	30	23	44	33	32	24	13	10	3,02	1,13
TÖ-İfade 4	3	2	8	6	25	19	76	58	20	15	3,77	,86
TÖ-İfade 5	45	34	24	18	39	30	20	15	4	3	2,35	1,19
TÖ-İfade 6	10	8	30	23	49	37	33	25	10	8	3,02	1,04
TÖ-İfade 7	2	2	7	5	20	15	66	50	37	28	3,98	,89
TÖ-İfade 8	18	14	35	27	52	39	17	13	10	8	2,74	1,09
TÖ-İfade 9	5	4	10	8	40	30	55	42	22	17	3,60	,98
TÖ-İfade 10	23	17	34	26	42	32	26	20	7	5	2,70	1,13
TÖ-İfade 11	27	20	27	20	39	30	27	20	12	9	2,77	1,25
TÖ-İfade 12	4	3	12	9	25	19	60	45	31	23	3,77	1,01
TÖ-İfade 13	14	11	20	15	54	41	29	22	15	11	3,08	1,12
TÖ-İfade 14	6	5	19	14	43	33	46	35	18	14	3,39	1,04
TÖ-İfade 15	38	29	34	26	37	28	17	13	6	5	2,39	1,16
TÖ-İfade 16	13	10	33	25	56	42	22	17	8	6	2,84	1,02
TÖ-İfade 17	3	2	7	5	33	25	68	52	21	16	3,73	,87
TÖ-İfade 18	7	5	20	15	42	32	44	33	19	14	3,36	1,07
TÖ-İfade 19	9	7	19	14	28	21	62	47	14	11	3,40	1,08
TÖ-İfade 20	44	33	37	28	35	27	12	9	4	3	2,20	1,10
TÖ-İfade 21	5	4	10	8	46	35	53	40	18	14	3,52	0,95
TÖ-İfade 22	20	15	20	15	53	40	30	23	9	7	2,91	1,12

TÖ (Tükenmişlik Ölçeği)

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinin ölçek sorularına verdikleri cevapların frekans analizi yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre:

En yüksek katılım 66 çoğu zaman cevabı (%50) ve 37 her zaman (%28) ile “İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.” maddesinde olmuştur.

İkinci en yüksek katılım ise 76 çoğu zaman cevabı (%58) ve 20 her zaman (%15) cevabı ile “İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.” maddesinde olmuştur.

En çok oranda katılım ise 20 hiçbir zaman (%44) cevabı ve 33 çok nadir (%37) cevabı “Kendimi çok çaresiz hissediyorum” maddesinde olmuştur.

İkinci en çok katılım oranı ise 45 hiçbir zaman (%34) cevabı ve 39 bazen (%30) cevabı ile “5. İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki farklı bir varlık olarak davrandığımı hissediyorum.” maddesinde olmuştur.

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka personelinin ölçek sorularına verdikleri cevapların frekans analizi yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre:

En yüksek katılım 37 çoğunlukla cevabı (%28) ve 31 her zaman (%23) ile “Ücret ve ek ödemelerin noksanlığı.” maddesinde olmuştur.

İkinci en yüksek katılım ise 35 çoğunlukla cevabı (%27) ve 32 her zaman (%24) cevabı ile “İlerleme ve terfi olanaklarının azlığı ve/veya adil olmaması.” maddesinde olmuştur.

En çok oranda katılım ise 39 ilgisi yok (%30) cevabı ve 29 nadiren (%22) cevabı “Şirket kurallarını benimseyememe” maddesinde olmuştur.

İkinci en katılım oranı ise 37 ilgisi yok (%28) cevabı ve 31 nadiren (%23) cevabı ile “Personel için eğitim imkânlarının azlığı.” maddesinde olmuştur.

Tablo 4.17. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	İlgisi yok		Hiç önemli		Nadiren		Bazen Önemli		Çoğunlukla		Her zaman		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort.	SS
İlerleme şansının az olması	29	22	2	2	16	12	24	18	32	24	29	22	2,87	1,81
Çalışma koşullarının fazlalığı	16	12	5	4	27	20	30	23	34	26	20	15	2,92	1,52
Ücret ve ek ödemelerin noksanlığı	16	12	2	2	21	16	25	19	37	28	31	23	3,20	1,58
İşin gerektirdiği gün/gece çalışma saatleri	25	19	5	4	18	14	33	25	32	24	19	14	2,75	1,66
Başka yerdeki iş olanakları	23	17	7	5	23	17	25	19	41	31	13	10	2,70	1,61
Kuruma olan sadakatin azlığı	42	32	7	5	28	21	23	17	20	15	12	9	2,06	1,72
İş tatminin azlığı	23	17	5	4	31	23	31	23	24	18	18	14	2,62	1,60
Yöneticilerimle yaşadığım çatışma	27	20	11	8	26	20	21	16	26	20	21	16	2,54	1,74
Aşırı iş yükü	21	16	9	7	25	19	24	18	30	23	23	17	2,77	1,67
Personel için eğitim imkânlarının azlığı	37	28	21	16	31	23	26	20	9	7	8	6	1,80	1,51
Çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik	17	13	10	8	23	17	18	14	35	27	29	22	2,99	1,67
İşe almada zayıf eleman seçimi zafiyeti	26	20	15	11	26	20	29	22	23	17	13	10	2,36	1,61
İşletme kültürü ile yaşadığım uyumsuzluk	34	26	13	10	34	26	20	15	22	17	9	7	2,08	1,60
İş hayatı/özel hayat çelişkisi	30	23	14	11	29	22	24	18	14	11	21	16	2,31	1,73
İlerleme ve terfi olanaklarının azlığı ve/veya adil olmaması	21	16	9	7	17	13	18	14	35	27	32	24	3,01	1,76
Bilgi, beceri ve kabiliyetimin bu işe uygun olmaması	33	25	16	12	24	18	23	17	25	19	11	8	2,18	1,67
İşin gerektirdiği amaç ve öncelikler ile bireysel amaç ve önceliklerimin çelişmesi	26	20	12	9	25	19	28	21	31	23	10	8	2,42	1,60
Şirket kurallarını benimseyememe	39	30	20	15	29	22	21	16	14	11	9	7	1,83	1,59
İşverenden memnun olmama	36	27	16	12	23	17	20	15	21	16	16	12	2,17	1,76
Kurumun içinde barındırdığı kültürel çelişkiler	34	26	13	10	29	22	28	21	20	15	8	6	2,08	1,58
İşin karakteristiklerini benimsemem	34	26	14	11	30	23	25	19	23	17	6	5	2,05	1,56
Firmanın ekonomik belirsizliği	42	32	15	11	18	14	19	14	23	17	15	11	2,08	1,81
Etik dışı olarak algıladığım talimatları yapmak zorunda olmam	30	23	12	9	23	17	19	14	26	20	22	17	2,49	1,79

4.7.3. Örgütsel Bağlılık İle Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Analizi

Bu bölümde çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla iki ilişkisiz değişkenler için T testi yapılmış ve ikiden fazla ilişkisiz değişkenler için ANOVA uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.18. Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

		N	Ort.	SS	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	63	3,21	0,77	3,898	0,000
	Erkek	69	2,71	0,70		
Duyarsızlaşma	Kadın	63	2,84	0,81	2,917	0,004
	Erkek	69	2,42	0,85		
Kişisel Başarı	Kadın	63	3,63	0,58	-,281	0,779
	Erkek	69	3,66	0,67		
Tükenmişlik	Kadın	63	3,28	0,47	3,483	0,001
	Erkek	69	2,99	0,48		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	63	2,57	1,19	1,085	0,280
	Erkek	69	2,34	1,22		

Tablo 4.18'e göre çalışanların ölçek puanlarının Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda,

Tükenmişlik Ölçeği Duygusal Tükenme puanlarının Cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle kadınların duygusal bağlılığı, erkeklerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tükenmişlik Ölçeği Duyarsızlaşma puanlarının Cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer

bir ifadeyle kadınların duyarsızlaşması, erkeklerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tükenmişlik Ölçeği Kişisel Başarı Hissi puanlarının Cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının Cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle kadınların tükenmişliği, erkeklerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının Cinsiyet grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.19. Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları

		N	Ort.	SS	t	p
Duygusal Tükenme	Bekar	28	3,04	0,70	,651	0,516
	Evli	104	2,93	0,79		
Duyarsızlaşma	Bekar	28	2,67	0,83	,337	0,737
	Evli	104	2,61	0,87		
Kişisel Başarı	Bekar	28	3,36	0,65	-2,802	0,006
	Evli	104	3,72	0,60		
Tükenmişlik	Bekar	28	3,07	0,56	-,699	0,486
	Evli	104	3,14	0,48		
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	28	2,50	1,27	,267	0,790
	Evli	104	2,43	1,20		

Tablo 4.19'a göre çalışanların ölçek puanlarının Medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, Tükenmişlik Ölçeği Duygusal Tükenme puanlarının Medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik Ölçeği Duyarsızlaşma puanlarının Medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik Ölçeği Kişisel Başarı Hissi puanlarının Medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle evlilerin kişisel başarısı, bekârlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.20. Çalışan Sayısındaki Artma ve Azalmaya Göre T Testi Sonuçları

		N	Ort.	SS	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	88	3,09	0,70	2,913	0,004
	Hayır	44	2,68	0,85		
Duyarsızlaşma	Evet	88	2,74	0,83	2,273	0,025
	Hayır	44	2,39	0,87		
Kişisel Başarı	Evet	88	3,67	0,52	0,751	0,454
	Hayır	44	3,59	0,79		
Tükenmişlik	Evet	88	3,22	0,40	3,128	0,002
	Hayır	44	2,94	0,61		

İşten Ayrılma Niyeti	Evet	88	2,58	1,10	1,842	0,068
	Hayır	44	2,18	1,37		

Tablo 4.20'ye göre çalışanların ölçek puanlarının Çalışan sayısında artma ve azalma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda,

Tükenmişlik Ölçeği Duygusal Tükenme puanlarının Çalışan sayısında artma ve azalma grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle çalışan sayısında artma ve azalma olanların duygusal bağlılığı, çalışan sayısında artma ve azalma olmayanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tükenmişlik Ölçeği Duyarsızlaşma puanlarının Çalışan sayısında artma ve azalma grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle çalışan sayısında artma ve azalma olanların duyarsızlaşması, çalışan sayısında artma ve azalma olmayanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tükenmişlik Ölçeği Kişisel Başarı Hissi puanlarının Çalışan sayısında artma ve azalma grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının Çalışan sayısında artma ve azalma grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle çalışan sayısında artma ve azalma olanların tükenmişliği, çalışan sayısında artma ve azalma olmayanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının Çalışan sayısında artma ve azalma grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.21. Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Duygusal Tükenme	18-24 yaş	10	2,91	0,45	3,240	,014	25-30 > 41-50
	25-30 yaş	44	3,12	0,66			
	31-40 yaş	57	3,02	0,83			
	41-50 yaş	19	2,46	0,79			
	51 yaş ve üstü	2	2,22	0,31			
	Toplam	132	2,95	0,77			
Duyarsızlaşma	18-24 yaş	10	2,66	0,59	2,061	,090	
	25-30 yaş	44	2,85	0,82			
	31-40 yaş	57	2,59	0,90			
	41-50 yaş	19	2,22	0,81			
	51 yaş ve üstü	2	2,20	1,13			
	Toplam	132	2,62	0,86			
Kişisel Başarı	18-24 yaş	10	3,19	0,64	3,403	,011	31-40 > 18-24
	25-30 yaş	44	3,67	0,53			
	31-40 yaş	57	3,80	0,52			
	41-50 yaş	19	3,39	0,91			
	51 yaş ve üstü	2	3,31	0,44			
	Toplam	132	3,64	0,62			
Tükenmişlik	18-24 yaş	10	2,95	0,31	5,493	,000	25-30 > 41-50
	25-30 yaş	44	3,26	0,37			31-40 > 41-50
	31-40 yaş	57	3,20	0,50			
	41-50 yaş	19	2,74	0,61			
	51 yaş ve üstü	2	2,61	0,22			
	Toplam	132	3,13	0,50			
İşten Ayrılma Niyeti	18-24 yaş	10	2,34	1,48	1,962	,104	
	25-30 yaş	44	2,70	1,00			
	31-40 yaş	57	2,49	1,24			
	41-50 yaş	19	1,88	1,29			
	51 yaş ve üstü	2	1,48	1,11			
	Toplam	132	2,45	1,21			

Tablo 4.21'e göre çalışanların ölçek puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, Tükenmişlik ölçeği Duygusal Tükenme Alt boyutu puanlarının yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda 25-30 yaş çalışanların duygusal bağlılıkları 41-50 yaş çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik ölçeği Duyarsızlaşma Alt boyutu puanlarının yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Kişisel Başarı Hissi Alt boyutu puanlarının yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda 31-40 yaş çalışanların kişisel başarıları 18-24 yaş çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda 25-30 yaş ve 31-40 yaş çalışanların tükenmişlikleri 41-50 yaş çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının yaş grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.22. Öğrenim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Duygusal Tükenme	Ortaöğretim	4	2,06	0,81	2,250	0,086	
	Lise	17	2,80	0,63			
	Ön lisans/Lisans	98	3,01	0,78			
	Yüksek Lisans/ Doktora	13	2,99	0,72			
	Toplam	132	2,95	0,77			
Duyarsızlaşma	Ortaöğretim	4	2,25	1,23	0,840	0,474	
	Lise	17	2,41	0,75			
	Ön lisans/Lisans	98	2,65	0,89			
	Yüksek Lisans/ Doktora	13	2,82	0,58			
	Toplam	132	2,62	0,86			
Kişisel Başarı	Ortaöğretim	4	2,81	1,45	3,822	0,012	Lise >
	Lise	17	3,73	0,73			Ortaöğretim
	Ön lisans/Lisans	98	3,70	0,53			Ön lisans/lisans
	Yüksek Lisans/ Doktora	13	3,37	0,60			> Ortaöğretim
	Toplam	132	3,64	0,62			
Tükenmişlik	Ortaöğretim	4	2,38	1,11	3,793	0,012	Ön lisans/lisans
	Lise	17	3,05	0,45			> Ortaöğretim
	Ön lisans/Lisans	98	3,18	0,46			
	Yüksek Lisans/ Doktora	13	3,09	0,43			
	Toplam	132	3,13	0,50			
İşten Ayrılma Niyeti	Ortaöğretim	4	3,07	1,03	4,915	0,003	Ön lisans/lisans
	Lise	17	1,51	1,39			> lise
	Ön lisans/Lisans	98	2,52	1,17			Yüksek
	Yüksek Lisans/ Doktora	13	2,90	0,54			Lisans > Lise
	Toplam	132	2,45	1,21			

Tablo 4.22'ye göre çalışanların ölçek puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, Tükenmişlik ölçeği Duygusal Tükenme Alt boyutu puanlarının öğrenim durumu grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Duyarsızlaşma Alt boyutu puanlarının öğrenim durumu grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Kişisel Başarı Hissi Alt boyutu puanlarının öğrenim durumu grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda lise ve ön lisans/lisans mezunu çalışanların kişisel başarıları ortaöğretim mezunu çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının öğrenim durumu aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda ön lisans/lisans mezunu çalışanların tükenmişlikleri ortaöğretim mezunu çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının öğrenim durumu grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda ön lisans/lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanların işten ayrılma niyeti lise mezunu çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.23. Bölüme Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Duygusal Tükenme	Şube Operasyon	55	3,04	0,82	1,706	0,186	
	Şube Pazarlama	58	2,97	0,75			
	Diğer	19	2,66	0,65			
	Toplam	132	2,95	0,77			
Duyarsızlaşma	Şube Operasyon	55	2,75	0,91	1,054	0,352	
	Şube Pazarlama	58	2,56	0,83			
	Diğer	19	2,46	0,75			
	Toplam	132	2,62	0,86			
Kişisel Başarı	Şube Operasyon	55	3,56	0,63	1,984	0,142	
	Şube Pazarlama	58	3,76	0,60			
	Diğer	19	3,51	0,65			
	Toplam	132	3,64	0,62			
Tükenmişlik	Şube Operasyon	55	3,16	0,59	1,869	0,158	
	Şube Pazarlama	58	3,16	0,42			
	Diğer	19	2,93	0,38			
	Toplam	132	3,13	0,50			
İşten Ayrılma Niyeti	Şube Operasyon	55	2,20	1,26	3,132	0,047	Şube Pazarlama > Şube Operasyon
	Şube Pazarlama	58	2,74	1,09			
	Diğer	19	2,26	1,27			
	Toplam	132	2,45	1,21			

Tablo 4.23'e göre çalışanların ölçek puanlarının bölüm değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, Tükenmişlik ölçeği Duygusal Tükenme Alt boyutu puanlarının bölüm grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Duyarsızlaşma Alt boyutu puanlarının bölüm grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Tükenmişlik ölçeği Kişisel Başarı Hissi Alt boyutu puanlarının bölüm grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının bölüm grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının bölüm grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda şube pazarlama bölümü çalışanların işten ayrılma niyeti şube operasyon bölümü çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.24. Statüye Göre ANOVA Sonuçları

		Duyusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı		Tükenmişlik		İşten Ayrılma Niyeti	
	N	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Gişe Yetkilisi	33	2,99	0,64	2,79	0,78	3,49	0,58	3,13	0,48	2,43	1,35
Müşteri / satış danışmanı	33	3,02	0,75	2,53	0,93	3,8	0,65	3,19	0,45	2,73	1,19
Servis Yetkilisi	11	3,07	0,76	2,76	0,88	3,47	0,7	3,14	0,48	1,93	0,96
Servis yetkili yardımcısı	4	3,17	0,56	2,35	0,68	3,53	0,41	3,11	0,26	2,22	0,91
Uzman	7	3,25	0,32	3	0,87	3,71	0,77	3,36	0,37	2,06	1,11
Uzman Yardımcısı	3	2,63	0,36	2,87	1,01	3,58	0,51	3,03	0,05	1,96	1,8
Yönetici Yardımcısı	11	3,17	1,09	2,85	0,99	3,44	0,8	3,2	0,83	2,66	0,76
Yönetici	25	2,78	0,87	2,41	0,79	3,76	0,54	3,05	0,49	2,47	1,29
Şube Müdürü	5	1,93	0,59	1,92	0,7	3,88	0,52	2,64	0,25	2,19	1,4
Toplam	132	2,95	0,77	2,62	0,86	3,64	0,62	3,13	0,5	2,45	1,21
	F	1,748		1,216		0,981		1,008		0,712	
	p	0,094		0,295		0,454		0,433		0,681	

Tablo 4.24'e göre çalışanların ölçek puanlarının statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, Tükenmişlik ölçeği Duygusal Tükenme Alt boyutu puanlarının statü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Duyarsızlaşma Alt boyutu puanlarının statü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Kişisel Başarı Hissi Alt boyutu puanlarının statü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının statü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının statü grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.25'e göre çalışanların ölçek puanlarının iş yerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, Tükenmişlik ölçeği Duygusal Tükenme Alt boyutu puanlarının iş yerindeki çalışma süresi grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Duyarsızlaşma Alt boyutu puanlarının iş yerindeki çalışma süresi grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Kişisel Başarı Hissi Alt boyutu puanlarının iş yerindeki çalışma süresi grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.25. İş Yerinde Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı		Tükenmişlik		İşten Ayrılma Niyeti	
	N	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
0-1 yıl	10	2,81	0,67	2,64	0,74	3,46	0,69	3,01	0,43	2,81	1,75
2-3 yıl	32	2,77	0,65	2,40	0,77	3,68	0,77	3,02	0,50	2,68	1,01
4-5 yıl	18	3,13	0,71	2,89	0,63	3,42	0,56	3,18	0,40	2,38	1,16
6-10	50	3,10	0,85	2,70	0,96	3,67	0,54	3,22	0,52	2,52	1,15
11 yıl ve üstü	22	2,80	0,80	2,54	0,93	3,78	0,57	3,10	0,52	1,82	1,23
Toplam	132	2,95	0,77	2,62	0,86	3,64	0,62	3,13	0,50	2,45	1,21
F		1,445		1,146		1,090		1,016		2,143	
p		0,223		0,338		0,364		0,402		0,079	

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının iş yerindeki çalışma süresi grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının iş yerindeki çalışma süresi grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4. 26. Değiştirilen İş Yeri Sayısına Göre ANOVA Sonuçları

		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı		Tükenmişlik		İşten Ayrılma Niyeti	
	N	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Bu işyeri	46	3,02	0,87	2,75	0,87	3,53	0,65	3,14	0,56	2,33	1,18

çalışmakta olduğum ilk yer												
İkinci iş yerim	49	2,84	0,74	2,56	0,84	3,66	0,67	3,07	0,48	2,48	1,15	
3	24	3,13	0,76	2,64	0,93	3,89	0,40	3,29	0,45	2,66	1,29	
4-5	9	2,84	0,36	2,31	0,87	3,65	0,58	3,02	0,40	2,42	1,49	
6 ve üzeri	4	2,75	0,64	2,60	0,43	3,25	0,64	2,90	0,17	2,18	1,48	
Toplam	132	2,95	0,77	2,62	0,86	3,64	0,62	3,13	0,50	2,45	1,21	
F		0,761		0,614		1,752		1,143		0,341		
p		0,552		0,654		0,143		0,339		0,850		

Tablo 4.26'ya göre çalışanların ölçek puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, Tükenmişlik ölçeği Duygusal Tükenme Alt boyutu puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Duyarsızlaşma Alt boyutu puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Kişisel Başarı Hissi Alt boyutu puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.27. İş Yeri Seçme Nedenine Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Duygusal Tükenme	İfade 9-(a)	34	3,43	0,52	5,784	0,000	1 > 2,3,4,5
	İfade 9-(b)	14	2,71	0,78			
	İfade 9-(c)	45	2,83	0,82			
	İfade 9-(d)	23	2,89	0,72			
	İfade 9-(e)	16	2,55	0,74			
	Toplam	132	2,95	0,77			
Duyarsızlaşma	İfade 9-(a)	34	2,96	0,70	2,008	0,097	
	İfade 9-(b)	14	2,46	0,82			
	İfade 9-(c)	45	2,51	0,85			
	İfade 9-(d)	23	2,59	0,98			
	İfade 9-(e)	16	2,40	0,93			
	Toplam	132	2,62	0,86			
Kişisel Başarı	İfade 9-(a)	34	3,47	0,63	3,706	0,007	1>2
	İfade 9-(b)	14	3,22	0,98			
	İfade 9-(c)	45	3,74	0,53			
	İfade 9-(d)	23	3,88	0,51			
	İfade 9-(e)	16	3,77	0,34			
	Toplam	132	3,64	0,62			
Tükenmişlik	İfade 9-(a)	34	3,34	0,36	3,639	0,008	3>2 4>2
	İfade 9-(b)	14	2,84	0,75			
	İfade 9-(c)	45	3,09	0,44			
	İfade 9-(d)	23	3,18	0,48			
	İfade 9-(e)	16	2,96	0,50			
	Toplam	132	3,13	0,50			
İşten Ayrılma Niyeti	İfade 9-(a)	34	2,52	0,90	4,376	0,002	2>5
	İfade 9-(b)	14	3,07	0,83			
	İfade 9-(c)	45	2,40	1,23			
	İfade 9-(d)	23	2,74	1,21			
	İfade 9-(e)	16	1,46	1,50			
	Toplam	132	2,45	1,21			

Tablo 4.27'ye göre çalışanların ölçek puanlarının iş yeri seçme nedeni değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda,

Tükenmişlik ölçeği Duygusal Tükenme Alt boyutu puanlarının iş yeri seçme nedeni grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda Başvurumun burası tarafından kabul edilmesi nedeniyle tercih edenlerin duygusal tükenmeleri diğer nedeniyle çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik ölçeği Duyarsızlaşma Alt boyutu puanlarının iş yeri seçme nedeni grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p < 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Kişisel Başarı Hissi Alt boyutu puanlarının iş yeri seçme nedeni grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda Başvurumun burası tarafından kabul edilmesi nedeniyle tercih edenlerin kişisel başarıları Ücretinin iyi olması nedeniyle çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının iş yeri seçme nedeni grup aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda Eğitim düzeyime ve kariyer planlarıma uygun bir yer olması ve Sahip olduğum eğitim ya da tecrübemi burada kullanabileceğimi düşünmem nedeniyle çalışanların tükenmişlikleri ücretin iyi olması nedeniyle çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının iş yeri seçme nedeni grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p <$

0,05). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda Çalışanlarını önemseyen kurumsal bir işyeri olması nedeniyle çalışanların işten ayrılma niyeti ücretin iyi olması nedeniyle çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 4.28. İşin Eğitim Düzeyi Ve İlgi Alanına Uygunluğuna Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p	Fark
Duygusal Tükenme	a-)Kesinlikle Evet	32	2,75	0,81	3,248	0,014	4 > 1 4>2
	b-)Çoğunlukla Evet	65	2,86	0,76			
	c-)Kararsızım	18	3,21	0,53			
	d-)Çoğunlukla Hayır	15	3,47	0,77			
	e-)Kesinlikle Hayır	2	3,06	0,24			
	Toplam	132	2,95	0,77			
Duyarsızlaşma	a-)Kesinlikle Evet	32	2,29	0,78	2,181	0,075	
	b-)Çoğunlukla Evet	65	2,66	0,83			
	c-)Kararsızım	18	2,77	0,94			
	d-)Çoğunlukla Hayır	15	2,96	0,93			
	e-)Kesinlikle Hayır	2	3,10	0,42			
	Toplam	132	2,62	0,86			
Kişisel Başarı	a-)Kesinlikle Evet	32	3,88	0,42	2,444	0,051	
	b-)Çoğunlukla Evet	65	3,57	0,66			
	c-)Kararsızım	18	3,74	0,67			
	d-)Çoğunlukla Hayır	15	3,43	0,65			
	e-)Kesinlikle Hayır	2	3,06	0,62			
	Toplam	132	3,64	0,62			
Tükenmişlik	a-)Kesinlikle Evet	32	3,05	0,48	1,693	0,156	
	b-)Çoğunlukla Evet	65	3,07	0,52			
	c-)Kararsızım	18	3,30	0,44			
	d-)Çoğunlukla Hayır	15	3,34	0,44			
	e-)Kesinlikle Hayır	2	3,07	0,22			
	Toplam	132	3,13	0,50			
İşten Ayrılma Niyeti	a-)Kesinlikle Evet	32	2,31	1,40	0,783	0,538	
	b-)Çoğunlukla Evet	65	2,48	1,19			
	c-)Kararsızım	18	2,29	0,95			
	d-)Çoğunlukla Hayır	15	2,87	1,05			
	e-)Kesinlikle Hayır	2	1,83	1,97			
	Toplam	132	2,45	1,21			

Tablo 4.28'e göre çalışanların ölçek puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda,

Tükenmişlik ölçeği Duygusal Tükenme Alt boyutu puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p > 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda işin eğitim düzeyi ve ilgi alanına uygunluğunu çoğunlukla uygun bulmayan çalışanların duygusal tükenmeleri çoğunlukla ve kesinlikle uygun bulan çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik ölçeği Duyarsızlaşma Alt boyutu puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Kişisel Başarı Hissi Alt boyutu puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının değiştirilen iş yeri sayısı grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.29. Beklenti Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

	N	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı		Tükenmişlik		İşten Ayrılma Niyeti	
		Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Herhangi bir beklentim yok, eğitim düzeyimin altında da çalışsam mutluyum	13	2,85	0,51	2,43	0,77	3,78	0,57	3,09	0,30	1,83	1,16
Eğitimin düzeyimin gerektirdiği bir mevkide çalışmak isterim	37	2,99	0,78	2,72	0,85	3,59	0,53	3,15	0,47	2,47	1,42
Eğitim düzeyimin gerektirdiği bir ücret ile çalışmak isterim	28	3,24	0,75	2,80	0,69	3,55	0,64	3,25	0,41	2,86	0,62
Eğitim düzeyimin gerektirdiği şekilde saygı görmek isterim	12	2,88	0,69	2,82	0,90	3,41	1,01	3,06	0,69	2,61	1,32
Eğitim düzeyimin gerektirdiği doğrultuda eğitim ve kariyer planlarının varlığını bilmek isterim	42	2,77	0,84	2,42	0,96	3,77	0,5	3,06	0,56	2,30	1,23
Toplam	132	2,95	0,77	2,62	0,86	3,64	0,62	3,13	0,5	2,45	1,21
F		1,666		1,307		1,236		0,755		1,913	
p		0,162		0,271		0,299		0,557		0,112	

Tablo 4.29'a göre çalışanların ölçek puanlarının beklenti durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda, Tükenmişlik ölçeği Duygusal Tükenme Alt boyutu puanlarının beklenti durumu grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Duyarsızlaşma Alt boyutu puanlarının beklenti durumu grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ölçeği Kişisel Başarı Hissi Alt boyutu puanlarının beklenti durumu grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının beklenti durumu grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının beklenti durumu grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.30. İş Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

		Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı		Tükenmişlik		İşten Ayrılma Niyeti	
	N	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS
Kesinlikle Evet	12	3,94	0,68	3,33	0,78	3,44	0,56	3,62	0,44	2,72	0,79
Çoğunlukla Evet	31	3,38	0,63	2,88	0,81	3,52	0,63	3,32	0,52	2,79	0,85
Kararsızım	32	2,90	0,55	2,59	0,86	3,54	0,77	3,06	0,49	2,64	1,28
Çoğunlukla Hayır	38	2,62	0,57	2,42	0,76	3,78	0,57	3,00	0,35	2,27	1,18
Kesinlikle Hayır	19	2,37	0,81	2,23	0,85	3,88	0,38	2,89	0,49	1,75	1,56
Toplam	132	2,95	0,77	2,62	0,86	3,64	0,62	3,13	0,50	2,45	1,21
F		17,458		4,790		2,037		7,064		2,967	

p	0,0000	0,001	0,093	0,000	0,022
---	--------	-------	-------	-------	-------

Tablo 4.30'a göre çalışanların ölçek puanlarının iş yeri değiştirmeyi düşünme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda,

Tükenmişlik ölçeği Duygusal Tükenme Alt boyutu puanlarının iş yeri değiştirmeyi düşünme grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda işini değiştirmeyi düşünen çalışanların duygusal tükenmeleri kararsız, çoğunlukla düşünmeyen ve kesinlikle düşünmeyen çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik ölçeği Duyarsızlaşma Alt boyutu puanlarının iş yeri değiştirmeyi düşünme grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda işini değiştirmeyi düşünen çalışanların duyarsızlaşmaları çoğunlukla düşünmeyen ve kesinlikle düşünmeyen çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik ölçeği Kişisel Başarı Hissi Alt boyutu puanlarının iş yeri değiştirmeyi düşünme grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Tükenmişlik Ölçeği toplam puanlarının iş yeri değiştirmeyi düşünme grup aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda işini değiştirmeyi düşünen çalışanların tükenmişlikleri kararsız, çoğunlukla düşünmeyen ve kesinlikle düşünmeyen çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği toplam puanlarının iş yeri değiştirmeyi düşünme grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testleri sonucunda iş değiştirmeyi çoğunlukla düşünenlerin işten ayrılma niyeti kesinlikle düşünmeyen çalışanlardan anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

4.7.4. Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu bölümde Tükenmişlik Tutumları ve İşten Ayrılma Niyeti toplam puanları iki sürekli değişken olarak değerlendirilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiyi test edebilmek içinse Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 4.31. İlişki Analizi Sonuçları

		İşten Ayrılma Niyeti
Duygusal Tükenme	r	0,267**
	p	0,002
	N	132
Duyarsızlaşma	r	0,198*
	p	0,023
	N	132
Kişisel Başarı	r	-0,018
	p	0,842
	N	132
Tükenmişlik	r	0,240**
	p	0,006
	N	132
** p < 0,01, * p < 0,05		

Tablo 4.31'e göre, Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti değişkenleri arasında pozitif, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece çalışanların tükenmişliği arttıkça işten ayrılma niyetleri artmaktadır.

Tükenmişlik ölçeği alt boyutları ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasındaki ilişkiye bakıldığında, duygusal tükenme ($r=0,267$) ve duyarsızlaşma ($r=0,198$) alt boyutu ile pozitif ve zayıf düzeyde ilişki varken, kişisel başarı alt boyutu ile bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Böylece çalışanların duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşmaları arttıkça işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Kişisel başarının bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

5. TARTIŞMA

Tartışma bölümünde bu çalışmada elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurularak benzer çalışmalarda ulaşılan sonuçlarla bu çalışmadaki sonuçlar arasında kıyaslama yapılacaktır. Böylece bu çalışma ile literatürdeki çalışmaların elde ettiği sonuçların benzer ve farklı yönlerinin ortaya konulabilmesi için gerekli veriler sunulmuş olacaktır.

Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012), liderlik davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırırken kimya ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde inceleme gerçekleştirmiştir. 299 kişi. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre çalışanların tükenmişlik sendromu içerisinde olmaları, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında doğrudan etkisini göstermektedir. İşyerinde duygusal, fiziksel ve zihinsel tükenme yaşayan insanların işyerinden ayrılma isteklerinin artış gösterdiğini gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar araştırmacıların sonuçları ile bu çalışmanın sonuçlarının ortak yönlerinden birisi olarak değerlendirilebilir. Çalışanların tükenmişlik hissetmeleri durumunda örgütlerde işe geç kalmalar, işe devamsızlıklar gibi gelişmelerin ardından işten ayrılmanın gerçekleşmesi söz konusu olmaktadır. İşten ayrılma niyeti ve tükenmişlikle ilgili düzeltici önlemlerin varlığı iki araştırma arasındaki benzer sonuçlardan diğeridir. Araştırmada liderlik davranışlarını ele alması ve örneklemin daha kalabalık olması -299 kişi- Telli, Ünsar ve Oğuzhan'ın elde ettiği sonuçları bu çalışmada ayıran faktörler arasında kendisine yer edinmiştir.

Yürür ve Ünlü (2011), Yalova ilinde çalışan 112 otel çalışanını içeren çalışmada duygusal emek-duygusal tükenme-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan araştırmada duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında bir etkileşim olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle araştırmacılar tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, Yürür ve Ünlü'nün elde ettiği sonuçlar ile bu çalışmanın sonuçlarının birbirinden tamamen farklı olduğunu ortaya

koymaktadır. Araştırmanın Yalova ilindeki otel çalışanları ile sınırlı olması, böyle bir sonucun ortaya çıkmasındaki etken olabilir.

Aslan (2014), İstanbul'daki seyahat acenteleri çalışanlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında 151 işgörene ulaşılmıştır. Kullanılan ölçekler ve ulaşılan kişi sayısı bu iki çalışmayı benzer hale getirmekte iken tercih edilen iller ve sektör, araştırmalar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Aslan (2014) tarafından elde edilen sonuçlar, duygusal tükenmenin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir ve duygusal tükenme düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Ulaşılan bu sonuç iki çalışma için de geçerlidir. Ancak araştırmacının elde ettiği sonuçlar, tükenmişliğin diğer iki boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmadığı yönündedir. Oysa bu çalışmada duyarsızlaşma boyutunun da işten ayrılma niyeti üzerinde doğru orantılı bir etkisi olduğu belirlenmişti. Dolayısıyla bu husus, iki çalışmanın birbirinden ayrıldığı yönlerden bir diğerini işaret etmektedir. Seyahat acenteleri ile banka çalışanlarının araştırmaya katılması, bu farklılığı ortaya çıkarabilecek bir ayrıntıdır.

Yıldırım, Erul ve Kelebek (2014), banka çalışanları üzerinde tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar demografik değişkenler açısından sadece eğitimle ilgili anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemişlerdir ve belirlenen bu sonuç bu çalışmadan ayrılan yönlerin başında gelmektedir. Gaziantep ilindeki 291 banka çalışanının katılımının sağlandığı bir araştırma gerçekleştiren Yıldırım, Erul ve Kelebek (2014), bankacılık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerin ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İki çalışma arasındaki benzerlikler arasında en temel benzerlik olan bu sonuç, her iki çalışmanın da bankacılık sektöründeki çalışanları incelemesi sebebiyle ayrıca önemli bir yere sahiptir.

Yıldız, Yalavaç ve Meydan (2013), tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin ortaya çıkmasında örgütsel bağlılığın rolünü incelemişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ortaya çıkmasında aracı rol üstlenmektedir. Bu şekilde bir sonuç

elde edilmesi, araştırmacıların ulaştığı sonuçlar ile bu çalışmadaki sonuçları farklılaştıran yönlerden bir tanesidir. Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşim bakımından yapılan değerlendirmede ise tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü bir şekilde etkilediğini gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuç ise araştırmacılar ile bu çalışmada ulaşılan sonuçlar arasındaki benzerliği göstermesi bakımından önemlidir.

Öztürk Çiftci, Meriç ve Meriç (2015), tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelerken örgütsel sessizliği de incelemeye dahil etmişlerdir. Ordu ilindeki eğitim ve rehabilitasyon merkezinde gerçekleşen araştırmada işten ayrılma niyetinin yüzde 28 oranında tükenmişliğe bağlı olduğunu gösteren sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuç, işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin düzeyini göstermesi bakımından dikkate alınmak durumundadır. Örgütsel sessizliği de araştırmaya dahil etmesi ve Ordu ilindeki öğretmenleri içeren bir araştırma olması, bu iki çalışma arasındaki farklılıkları meydana getirirse de tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki kapsamında elde edilen sonuçlar, araştırmalar arasındaki benzer yönlerin varlığını göstermektedir.

Kervancı Üstün ve Doğan (2014), “tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma” başlıklı çalışmada tükenmişlik sendromunun duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunun her birisinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin bulunduğunu, her üç boyutun da işten ayrılma niyeti ile doğru orantılı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ulaşılan bu sonuçlar iki boyut için iki çalışmanın aynı sonuçları elde ettiğini, ancak kişisel başarı boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki için farklı sonuçlar elde edildiğini göstermektedir. Araştırmacılar aynı zamanda bankacılık sektöründe çalışan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin artmasının işten ayrılma niyetinin de artmasını beraberinde getireceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç iki çalışmanın da ulaştığı ortak bir sonuç olarak değerlendirilmeye müsaittir. Çalışmada ayrıca iş tatmini ve yapılacak olan işlerle ilgili belirsizliklere yönelik getirilen öneriler, iki çalışmanın benzer yönleri kapsamında kendisine yer edinmiştir.

Aslan ve Etyemez (2015), tükenmişlik düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi Hatay ilindeki otel çalışanları üzerinde ele almışlardır. Araştırmacıların elde ettiği sonuçlara göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artmasının çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç iki çalışma için de geçerli olan ortak bir sonuçtur. Araştırmacılar ayrıca kişisel başarı boyutunun da işten ayrılma niyetini artırdığı sonucunu elde etmişlerdir. Ancak bu husus iki çalışma arasındaki temel farklılıklardan birisini ifade etmektedir. Çünkü bu çalışmada kişisel başarı boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olmadığı şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kastamonu il merkezindeki banka çalışanlarının tükenmişlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılan çalışmada tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında doğru orantılı bir ilişkinin olabileceğini gösteren sonuçlar elde edilmiştir. 132 banka çalışanının katılımının sağlandığı anket araştırması, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için önemli roller üstlenmiştir. Bu sonuçları ortaya çıkaran faktörler ile sonuçlara yönelik öneriler bu kısımda irdelenecektir.

Tükenmişlik sendromu, 1974 yılında ilk defa kullanılan modern dönemin sık sık karşılaşılan hastalıklarından birisidir. Çalışma hayatının insanı duygusal açıdan bitkin hissettirmesi, tükenmişliği işaret etmektedir. Mesleki açıdan bir tehdit olarak tanımlanan tükenmişlik ruhsal ve fiziksel açıdan tükeniş, fiziki açıdan bitkinlik, psikolojik açıdan ise öfke, heves kaybı, duyarsızlaşma şeklinde bir içeriğe sahiptir. Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırma neticesinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuç neticesinde bankaya personel alımı yapılırken işin niteliklerine haiz kişilerin seçimi son derece önemlidir.

Yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik değişkenlerin dışında stres, beklenti düzeyi, dış kontrol odaklı olma gibi faktörler tükenmişliğe neden olan bireysel faktörleri oluşturmakta iken çalışma saati, iş yükü, yönetsel eksiklikler, rol çatışması ve iletişim eksikliği gibi örgütsel nedenler de tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır. Bunlara ek olarak bireyin ve örgütün sosyal çevresinin de tükenmişliğe neden olabileceği sonucuna varılmıştır.

Bir anda ortaya çıkmaktan ziyade aşama aşama varlığını gösteren tükenmişlik sendromu, birtakım belirtiler aracılığıyla tespit edilmektedir. Tükenmişliğin belirtileri arasında fiziksel belirtiler, psikolojik belirtiler ve davranışsal belirtilerin varlığından bahsedilmektedir. Tüm bunlar tükenmişliğin çok boyutlu yapısını destekler nitelikte sonuçlar olarak görünmektedir.

Tükenmişlik vakasının yaşanması sonrasında bireylerde işi aksatma, insan ilişkilerinde gerileme, emekli olma, içe kapanma, alıngan olma, fiziksel rahatsızlık yaşama gibi sonuçlar ile karşılaşilmektedir. Tükenmişliğin örgütsel düzeyde sonuçları ise performans düşmesi, verimlilik azalması, tazminat gibi ek maliyetlerin oluşumu, örgütsel stresin gözlenmesi ve örgüte karşı bağlılığın azalması şeklindedir. Tükenmişlikle birlikte ortaya çıkan bu sonuçlar, aynı zamanda tükenmişlikle mücadele edilmesinin önemini göstermektedir. Tükenmişlikle mücadele de bireysel ve örgütsel düzeyde olabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti hakkında yapılan literatür taraması ile birlikte işten ayrılma niyetinin işyerindeki sürekliliği tehdit eden bir yapısının bulunduğu sonucuna varılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre işten ayrılma niyeti bir işletme için başarılı olup olunmadığı ve başarı düzeyi gibi önemli konularda temel göstergelerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir.

Tıpkı tükenmişlik için geçerli olduğu gibi işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler de sınıflandırılarak değerlendirilmektedir. Yaş-cinsiyet gibi kişisel faktörlerin yanında işin özelliği- işgören sayısı gibi örgütsel faktörler; pazar-sendika gibi çevresel faktörler; mevsim değişikliği-çalışma saati-izin kullanma gibi dönemsel faktörler işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti ile ilişkili olan örgütsel süreçler kapsamında iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, ücret memnuniyetsizliği, işe devamsızlıklar, performans göstergeleri, verimlilik ve kayıplar gibi unsurların varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle işten ayrılma niyetinin önlenmesi gereken bir sorun olduğu çıkarımının yapılması mümkün olmaktadır.

Çalışmada tükenmişlikle ilgili yapılan anket araştırması neticesinde çalışanların işle ilgili yaşadıkları sorunlara uygun çözüm bulmaları, iş gereği karşılaşılan insanların ne hissettiği anlamaları ve işle ilgili süreçlerde kendilerini çaresiz hissetmelerinin tükenmişliği tanımlayıcı faktörler olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. İş ile ilgili süreçler kapsamında bankacılık sektöründe dijitalleşmelerin yoğunlaşması da banka çalışanlarının motivasyonunu düşürmekte ve

tükenmişliğe neden olabilmektedir. Bu bağlamda iş süreçlerinde yapılan değişiklikler personelde işten çıkarılma algısını ortaya çıkarmaktan uzak olmalıdır.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili olarak tanımlayıcı unsurlar ise ücret ve ek ödemelerin eksik olması, terfi olanaklarının düşük olması, eğitim imkanlarının çalışanlar için düşük seviyede olması şeklindedir.

Cinsiyet ve tükenmişlik arasında yapılan araştırmalar neticesinde kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde tükenmişliğe sahip olduklarını gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bunun neticesinde kadınların duyarsızlaşması erkeklerin duyarsızlaşmasına göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. araştırmaya katılan kadın ve erkek katılımcıların sayısının birbirine yakın olması, bu sonucun geçerlilik düzeyini artırmaktadır.

Demografik özellikler ve tükenmişlik açısından yapılan değerlendirmelerde evlilerin kişisel başarısının bekarlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Çalışan sayısının arttığı ve azaldığı durumlardaki duygusal bağlılık, çalışan sayısının artmadığı ve azalmadığı durumlara göre daha yüksektir. Duyarsızlaşma boyutu için de benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Yaş açısından yapılan değerlendirme neticesinde ise 25-30 yaş ve 31-40 yaş aralığındaki çalışanların tükenmişlik düzeylerinin 41-50 yaş aralığındaki bireylerin tükenmişlik düzeylerine göre daha yüksek düzeyde olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Duygusal bağlılık açısından 25-30 yaş aralığı 41-50 yaş aralığından yüksek düzeyde iken kişisel başarı bakımından 31-40 yaş aralığının 18-24 yaş aralığına üstünlük kurduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Eğitim durumu değişkeni açısından ulaşılan sonuçlara göre lisans / ön lisans mezunu çalışanların başarı hissi ve tükenmişlik düzeyleri, ortaöğretim mezunu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olarak belirlenmiştir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili araştırma neticesinde yaş, çalışan sayısı, medeni durum, cinsiyet gibi demografik değişkenlerin işten ayrılma niyetini etkilemediği gösteren sonuçlar ortaya çıkmıştır.

İşten ayrılma niyeti açısından yapılan değerlendirmede iş değiştirmeyi düşünmenin işten ayrılma niyeti ile doğru orantılı bir ilişkiye sahip olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. İşyerinin kurumsal bir yapısının olmaması da işten ayrılma niyetini artıran bir faktör olarak görünmektedir. Bir işyerinde çalışma süresi ve değiştirilen iş sayısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışılan birim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik açıklama neticesinde pazarlama bölümündeki çalışanların operasyon bölümüne göre daha yüksek düzeyde işten ayrılma niyetine sahip olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra lisans / ön lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanların işten ayrılma niyetleri, lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir.

Statü, işyerinde çalışma süresi ve değiştirilen iş sayısı değişkenlerine göre hem tükenmişlik hem de işten ayrılma niyeti konusunda anlamlı bir farklılık olmadığını gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bu da bazı demografik değişkenler açısından tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin benzer biçimde olduğu anlamına gelmektedir.

Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan araştırmada ise işten ayrılma niyeti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında pozitif ve zayıf yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile tükenmişliği kişisel başarı boyutu arasında ise bir etkileşim olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri ve duyarsızlaşma seviyeleri arttıkça işten ayrılma niyetlerinde artış gözlenmektedir. Tükenmişliğin kişisel başarı boyutu ise işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

Çalışmada tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti ilişkisi hakkında elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulmak suretiyle aşağıdaki önerilerin getirilmesi mümkün görünmektedir:

- Çalışanların işleri ile ilgili belirsizlikler minimum düzeye indirgenmeli, mümkünse ortadan kaldırılmalıdır.

- İşyerinde çalışanların kendisini geliştirmesi için uygun koşullar oluşturulmalıdır.
- Çalışanlara eğitim olanakları tanınarak kişisel gelişimle ilgili süreçlere destek verilmelidir.
- Kaldırılamayacak olan iş yükü, çalışanlara yüklenmemelidir.
- Çalışanlarla etkili bir şekilde iletişim kurulmalı ve bu tüm örgüt kadrosuna yayılmalıdır.
- İşe devamsızlığın önüne geçilmelidir.
- Çalışanların işten tatmin elde etmeleri için çaba gösterilmelidir.
- Üst yönetimin çalışanlara desteği sağlanmalı ve bu destek çalışanlara hissettirilmelidir.
- İşletme içerisinde sık ve etkili bir şekilde geribildirim verilmesi sağlanmalıdır.
- Çalışma saatleri çalışanları yıpratmayacak şekilde planlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O.C. (2015). Otel işletmelerinde işgören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 87-107.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, (467), 31-52.
- Akten, S. (2007). *Rehber öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.
- Aslan, Z. (2014). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: İstanbul'daki seyahat acentalarında bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 19-40.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 482-507.
- Bakker, A.B. ve Costa, P.L. (2014). Chronic Job Burnout and Daily Functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, (1), 112-119.
- Barutçu, E., Serinkan, C. (2008). Günümüzün önemli sorunlarından biri olarak tükenmişlik sendromu ve Denizli'de yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2), 541-561.

- Başol, G., Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (58), 191-216.
- Bozkurt, H. (2010). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi kapsamında işgören devrinin ve işgören devir maliyetlerinin hesaplanması: Antalya yöresinde beş yıldızlı otellerde bir araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Budak, G., Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- Derin, N., Demirel, E.T. (2012). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin Malatya merkezde görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 509-530.
- Dinibütün, S. R. (2013). *Örgüt ikliminin tükenmişlik üzerine etkisini belirlemeye yönelik devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Erbil, S. (2013). *Otel işletmelerinde çalışanların sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Eren, A. (2011). İş memnuniyeti boyutları ile personel devri arasındaki ilişkinin kantitatif analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (18), 404-419.
- Eren, A. ve Saraçoğlu, B. (2011). Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 1-15.

- Eroğlu, Ş.G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- Fırat, Z.M. (2015). *Tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerindeki etkileri: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Doktora Tezi, İstanbul.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, (15), 1-11.
- İbicioğlu, H. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Alter Yayınları.
- İnce, C. (2015). Kırgızistan-Bişkek'teki Türk yiyecek içecek işletmelerinde işgören devir hızı. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (6), 35-51.
- Kavoğlu, S. (2009). *Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Kaya, İ. (2010). Otel işletmelerinde iş görenlerin iş tatminini etkileyen işi bırakma eğilimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 219-236.
- Kaya, N. (2016). *Mobbingin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi belirlemeye yönelik bir araştırma*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.

- Kervancı Üstün, F. ve Doğan, S. (2014). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (29), 573-587.
- Kutlu, L. Tükenmişlik ve başa çıkma yöntemleri, http://www.cayd.org.tr/tr/images/UserFiles/Documents/Gallery/Tukenmislik_Basa_Cikma_Yontemleri.pdf , Erişim Tarihi: 08.09.2016.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout, *Annual Reviews Pyschology*, (52), 397-422.
- Okutan, E., Yıldız, Ş., Konuk, F. (2013). İş hayatında tükenmişlik sendromu: Finans ve muhasebe çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 1-17.
- Ongori, H. (2007). A review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.
- Ongun, G. (2015). *Liderlik tarzlarının uyguladıkları güç kaynakları ve organizasyonel politikaların çalışanların tükenmişlik algısı üzerine etkisi*. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Örücü, E. ve Boz, H. (2014). Konaklama işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (1), 62-77.
- Öztürk Çiftci, D., Meriç, E. ve Meriç, A. (2015). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Ordu ili özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (41), 996-1007.

- Plana, A.B., Fabregat, A.A., Gassio, J.B. (2003). Burnout syndrome and coping strategies: A structural relations model. *Psychology in Spain*, 7 (1), 46-55.
- Polatcı, S., Ardıç, K., Türkan, G. (2014). Bağlılık boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (2), 281-292.
- Polatcı, S., Özyer, K. (2015). Rol stresörlerinin tükenmişlik üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (33), 29-40.
- Sağlam Arı, G., Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 131-148.
- Soysal, A. (2011). İş yaşamında tükenmişlik. *Çimento İşveren Dergisi*, Kasım, 14-26.
- Sürgevil Dalkılıç, O. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Şıklar, E., Tunalı, D. (2012). Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Eskişehir örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 75-84.
- Tambay, A. (2006). *İşgören devrinin yönetimine ilişkin tekstil sektöründe yapılan bir araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Telli, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık, 135-150.

- Ton, Z. ve Huckman, R.S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: the role of process conformance. *Organization Science*, 19 (1), 56-68.
- Torun, Y. (2016). *Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara’da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 45-52.
- Tütüncü, Ö., Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146-169.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö.A. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 17 (5), 2922-2937.
- Vnouckova, L. ve Klupakova, H. (2013). Impact of motivation principles on employee turnover. *Central European Review of Economic Issues*, (16), 79-92.
- Yeğin, H.İ. (2014). Din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri. *EKEV Akademi Dergisi*, 18 (58), 315-332.
- Yıldırım, M.H., Erul, E.E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 34-44.
- Yıldırım, M.H., İçerli, L. (2010). Tükenmişlik sendromu: Maslach ve Kopenhag tükenmişlik ölçeklerinin karşılaştırmalı analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 123-131.

- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C.H. (2013). Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı personeli üzerinde bir araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 164-189.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2 (4), 93-108.
- Yücel, İ. (2012). İş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, (33), 1-20.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 81-104.
- Zhang, Y. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability*, (4), 85-91.

EKLER

Ek – 1 Anket Formu

TÜKENMİŞLİK ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: KASTAMONU İL MERKEZİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Aşağıdaki anket, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hizmet İşletmeciliği Yönetimi ve Tasarımı Anabilim Dalında yürütmekte olduğumuz *"Tükenmişlik Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kastamonu İl Merkezindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama"* konulu yüksek lisans tezi kapsamında akademik amaçlı bilgi toplamayı amaçlamaktadır.

Anketi doldururken isminiz ve kurum adını yazmanız istenmemektedir. Vermiş olduğunuz bilgiler, kesinlikle bilimsel çalışma dışında kullanılmayacak ve tamamen gizli kalacaktır. Konuya göstermiş olduğunuz duyarlılık ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Faika Selcen AKILLIOĞLU
e-mail: faika.selcen@gmail.com

I. BÖLÜM

1 - Yaşınız?

- a) 18-24 b) 25-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 51 ve üstü

2 - Öğrenim durumunuz?

- a) İlköğretim b) Ortaöğretim c) Lise d) Ön lisans/ Lisans e) Yüksek lisans/doktora

3 - Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

4 - Medeni durumunuz?

- a) Bekar b) Evli

5 - Hangi bölümde çalışmaktasınız?

- a) Şube Operasyon b) Şube Pazarlama c) Diğer

6 - Bankadaki statünüz nedir?

- a) Gişe yetkilisi b) Müşteri temsilcisi veya satış danışmanı c) Servis yetkilisi d) Servis yetkili yardımcısı e) Uzman f) Uzman yardımcısı g) Yönetici yardımcısı h) Yönetici ı) Şube müdürü

7 - Şu anda çalışmakta olduğunuz işyerinde ne kadar süredir çalışmaktasınız?

- a) 0 – 1 yıl b) 2 yıl – 3 yıl c) 4 yıl – 5 yıl d) 6 yıl – 10 yıl e) 11 yıl ve üstü

8- Çalışma hayatınız boyunca kaç kere işyeri değiştirdiniz?

- a) Bu işyeri çalışmakta olduğum ilk yer b) İkinci işyerim c) 3 d) 4 – 5 e) 6 ve üzeri

9 - Çalışmak için bu işyerini seçmenizin nedeni nedir?

- a) Başvurumun burası tarafından kabul edilmesi
b) Ücretinin iyi olması
c) Eğitim düzeyime ve kariyer planlarıma uygun bir yer olması
d) Sahip olduğum eğitim ya da tecrübemi burada kullanabileceğimi düşünmem
e) Çalışanlarını önemseyen kurumsal bir işyeri olması

10 - Şu andaki işiniz eğitim düzeyinize ve ilgi alanınıza uygun mu?

- a) Kesinlikle evet
b) Çoğunlukla evet
c) Kararsızım
d) Çoğunlukla hayır
e) Kesinlikle hayır

11 - Sahip olduğunuz eğitim düzeyinin doğrultusunda ne gibi beklentilere sahipsiniz?

- a) Herhangi bir beklentim yok, eğitim düzeyimin altında da çalışsam mutluyum
b) Eğitimin düzeyimin gerektirdiği bir mevkide çalışmak isterim
c) Eğitim düzeyimin gerektirdiği bir ücret ile çalışmak isterim
d) Eğitim düzeyimin gerektirdiği şekilde saygı görmek isterim
e) Eğitim düzeyimin gerektirdiği doğrultuda eğitim ve kariyer planlarının varlığını bilmek isterim

12 - İş değiştirmeyi düşünüyor musunuz?

- a) Kesinlikle evet
b) Çoğunlukla evet
c) Kararsızım
d) Çoğunlukla hayır
e) Kesinlikle hayır

13 - Son 5 yıl içinde bulunduğunuz pozisyonundaki çalışanlarda azalma veya artış oldu mu?

- a) Evet b) Hayır

II. BÖLÜM

Maslach Tükenmişlik Ölçeği	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen yorgun hissediyorum.					
3. Sabah kalkıp yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki farklı bir varlık olarak davrandığımı hissediyorum.					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi hissediyorum.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					

14. İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanları umursamadığımı hissediyorum.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava oluşmasını sağlıyorum.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					
20. Kendimi çok çaresiz hissediyorum.					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yapmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.					

III. BÖLÜM

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bir insanın işinden ayrılmasının çeşitli nedenleri vardır. Eğer siz bir gün şu an çalıştığınız işten ayrılmayı düşünürseniz bunun muhtemel sebepleri muhtemelen aşağıdakilerden bazılarıyla örtüşecektir. Şimdi aşağıda işten ayrılma nedenlerine dair bir liste bulacaksınız. Kendinizi, iş yerinizi ve sektörünüzü düşünerek bu işten ayrılma nedenlerinin her birinin önem düzeyini belirtiniz. Eğer bu nedenin;

işten ayrılma kararıyla ilgili olamayacağını düşünüyorsanız 0,

işten ayrılma kararında çok az etkili ise 1

işten ayrılma kararında çok etkili ise 5'i işaretleyiniz,

ya da kanaatinize yakınlığına göre 1 ile 5 arasında 2, 3, veya 4'ü işaretleyebilirsiniz.

	0	1	2	3	4	5
<i>İşten ayrılma nedenleri</i>	<i>İlgisi yok</i>	<i>Hiç önemli değil</i>	<i>Nadiren önemli</i>	<i>Bazen önemli</i>	<i>Çoğunlukla önemli</i>	<i>Her zaman önemli</i>
1. İlerleme şansının az olması						
2. Çalışma koşullarının fazlalığı						
3. Ücret ve ek ödemelerin noksanlığı						
4. İşin gerektirdiği gün/gece çalışma saatleri						
5. Başka yerdeki iş olanakları						
6. Kuruma olan sadakatin azlığı						
7. İş tatmininin azlığı						
8. Yöneticilerimle yaşadığım çatışma						
9. Aşırı iş yükü						
10. Personel için eğitim imkânlarının azlığı						
11. Çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik						
12. İşe almada zayıf eleman seçimi zafiyeti						
13. İşletme kültürü ile yaşadığım uyumsuzluk						
14. Turizm endüstrisinden memnun olmamak						
15. İş hayatı/özel hayat çelişkisi						
16. İlerleme ve terfi olanaklarının azlığı ve/veya adil olmaması						

17. Bilgi, beceri ve kabiliyetimin bu işe uygun olmaması						
18. İşin gerektirdiği amaç ve öncelikler ile bireysel amaç ve önceliklerimin çelişmesi						
19. Şirket kurallarını benimseyememe						
20. İşverenden memnun olmama						
21. Kurumun içinde barındırdığı kültürel çelişkiler						
22. İşin karakteristiklerini benimsemem						
23. Firmanın ekonomik belirsizliği						
24. Etik dışı olarak algıladığım talimatları yapmak zorunda olmam						

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Faika Selcen AKILLIOĞLU

Doğum Yeri ve Yılı : İzmir 1985

Medeni Hali : Evli

Yabancı Dili : İngilizce

E-posta : selcen_esgin@hotmail.com



Eğitim Durumu

Lise : Ahmet Adnan Saygun Lisesi, İzmir

Lisans : Erciyes Üniversitesi , İktisat Bölümü, Kayseri

Mesleki Deneyim

İş Yeri : Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. : 08.09.2008-01.10.2017

İş Yeri : Ziraat Katılım Bankası A.Ş. : 02.10.2017 - (hâlen)