

# NİTELİKLİ ÇALIŞANLAR ARASINDA MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN İÇ MOTİVASYONA ETKİSİ

Engin YURDASEVER<sup>2</sup>  
Seyfi TOP<sup>3</sup>

## ÖZET

Günümüz çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan birisi de mesleki tükenmişlik sendromudur. Mesleki tükenmişlik, hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilere yol açan bir olgudur. Artık günümüzde çalışanlar arasında sıkça yaşanmaya başlanan bu mesleki tükenmişlik sorunları işletme yöneticilerini, çalışanların motivasyonu ve özellikle de içsel motivasyonu üzerinde de düşünmek ve iç motivasyonu detaylı bir şekilde ele almak zorunda bırakmaktadır. Nitelikli çalışanlar, iç motivasyonunu yüksek tutarak performansı da beraberinde getirebilir. Çalışan kendi zihninde ve yaptığı işlerde kendini gerçekleştirdikçe yetenekli olduğunu düşünmeye başlayacaktır. Sonuçta örgütteki performans ve verimlilik de artacaktır. Günümüzde yöneticilerin de görmek istediği durum budur.

Anahtar Kelimeler: Nitelikli Çalışan, Tükenmişlik, Mesleki Tükenmişlik, İç Motivasyon

## THE EFFECT INTO the INTERNAL MOTIVATION of the VOCATIONAL BURNOUT AMONG QUALIFIED WORKERS

### ABSTRACT

One of the factors that adversely affect the lives of today's working professional burnout syndrome. Occupational burnout, causing adverse effects in both individual and organizational aspects of a phenomenon. Now, today, began to take place among the employees in this occupational burnout problems often business executives, employee motivation, and in particular on intrinsic motivation and internal motivation to think about the need to address in detail the leaves. Qualified employees may involve internal motivation high by keeping performance. Employees are capable of self-actualized in their mind and begin to think his work. The result will increase the performance and efficiency of the organization. This is the case in the present wants to see.

Key Words: Qualified Employees, Fatigue, Burnout, Self Motivation

### GİRİŞ

Hızlı teknolojik ilerlemelerin, kültürel ve politik değişimlerin, birbiri ardına geldiği bir kaos çağında yaşıyoruz. Günümüz dünyası, hızlı sosyal ve kültürel dönüşümlerin yaşandığı, değişim ve rekabet duygularının yoğun bir biçimde algılandığı, toplumsal ve örgütsel yaşamın, bireyi içinden çıkılması pek kolay olmayan bunalımlara sürüklendiği bir görünüm taşımaktadır.

İnsanların çalışmaya ilişkin tutumları sürekli değişirken, işgücü ve çalışma yöntemleri, her geçen gün daha da farklılaşmakta, sürekli yenilik ve değişim, teknolojinin ve onun kullanımıyla ilgili süreçlerin, kısa sürede eskimesine neden olmaktadır. Hızlı ve köklü bir değişim ve değişime yetişememe kaygısı da, insanları gerilim içerisine sokmaktadır.

Bu çalışmayla, henüz ülkemizde yeni bir kavram sayılabilecek mesleki tükenmişliğin özellikle nitelikli çalışanlar arasında iç motivasyona nasıl etki ettiğinin incelenmesi hedeflenmiştir. Çalışmada yöntem olarak literatür taraması uygulanmış olup, çalışma üç bölüm olarak tasarlanmıştır.

Birinci bölümde, nitelikli çalışan kavramı tanımlanmış, nitelikli çalışanların taşıdığı kişisel, bilişsel, sosyal ve duygusal özellikler açıklanmıştır. İkinci bölümde, mesleki tükenmişlik kavramı üzerine bir literatür taraması yapılarak farklı tükenmişlik kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Tükenmişlik kavramının tarihsel gelişimi belirlenerek mesleki tükenmişlik kavramı tanımlanarak,

mesleki tükenmişliğin aşamaları üzerinde durulmuştur. Akabinde; bir işyerinde ve/veya örgütlerde mesleki tükenmişliğin hangi sebeplerle ortaya çıktığı, hangi belirtilerle kendini gösterdiği ve ne gibi sonuçlar doğurduğu incelenmiştir. Son olarak ise mesleki tükenmişlikle başa çıkabilmek için çalışanın alabileceği bireysel önlemler ile örgütler tarafından alınabilecek örgütsel önlemler ele alınıp incelenmiştir. Üçüncü bölümde, motivasyon kavramı üzerinde kısaca durularak, çalışanların motive olmasının örgüte sağladığı yararlarından bahsedilmiştir. Bu noktada, iç motivasyon kavramı ve iç motivasyonun faktörleri incelenerek, mesleki tükenmişliğin iç motivasyona etkileri üzerinde kısaca durulmaya çalışılmıştır.

### 1. Nitelikli Çalışan

Nitelikli çalışan, sermaye teçhizatını daha üretken hale getirerek, makinelerin daha etkin kullanılmasını, niteliğin artması ise çalışanların daha üretken hale gelmesini sağlar. İşlerin çoğunun takım işi olması ise, birinin üretkenliğinin diğerinin üretkenliğine bağlı olması nedeniyle birbirini etkilemesine ve üretim, satış, dağıtım ve icatlardaki verimliliğin artmasına neden olur.

Eğer firmalarda yeterli sayıda vasıflı ve nitelikli işçi yoksa firmalar vasıf gerektiren işleri yaratmakta daha az hevesli olurlar, gerekli yenilikleri yapmazlar, böylece yenilikçi firmalardan gelen talepler de yetersiz kalır. Burada düşük vasıf, kötü iş tuzağı ortaya çıkar (Allison ve Snower., 1996, s. 8).

<sup>1</sup>Ahmet Yesevi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı, Bitirme Projesi'nden Üretilmiştir.

<sup>2</sup>Öğr. Gör. Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Muhasebe ve Vergi Bölümü, enginyurdasever@odu.edu.tr

<sup>3</sup>Yrd. Doç. Dr., Ahmet Yesevi Üniversitesi

## 1.1. Nitelikli Çalışan Kavramı ve Tanım

Bir ülkede yeterince nitelikli ve istenilen vasıfta eleman yok ise bu eksiklik nitelikli çalışanların maliyetini yükseltir, çünkü bu durum firmaların nitelikli ve vasıflı eleman bulmaları için daha uzun süre beklemlerine sebep olur. Bu durum firmaları nitelikli eleman yerine daha düşük vasıflı eleman çalıştırmaya iter, bunun sonucunda da üretkenliğin düştüğü görülür. Yüksek kaliteli ürünler, onları üretecek iyi eğitilmiş ve nitelikli işçiler gerektirdiğinden, eğer bu sağlanamamışsa ekonomi kısır döngüye girebilir. Firmalar birkaç tane eğitilmiş ve nitelikli işçisi olduğu için genel olarak düşük kaliteli ürünler üretir. Böylece işçiler az eğitimle yetinirler ve az sayıda yüksek kaliteli ürün üretirler.

Nitelikli çalışanlar vasıfsızlara göre daha esnek bir yapıya sahiptirler. Nitelikli insanlar yeni teknolojilere daha az maliyette ve daha hızlı bir şekilde uyum sağlarlar. Teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği günümüzde bu uyum sağlama son derece önem arz etmektedir; bu uyum yenilik maliyetlerini düşüreceğinden firmaların Ar-Ge'ye daha fazla kaynak ayırmalarını ve dolayısıyla hem yenilik hem de rekabet gücünü elde edecek firmaların sayısının artmasını sağlayacaktır. Bu özellikler firmaların ürün geliştirmesine, yüksek kaliteli ürünler elde etmesine önemli katkı sağlar. Yüksek kaliteli ürüne sahip olan firmalar rekabet avantajına ve buna bağlı olarak fiyatları belirleme avantajına sahip olabilirler. İşçilerin yetersiz vasıfta olmaları durumunda çalıştıkları makinelerin üretkenliği de yetersiz olur. Bu yüzden firmalar çoğu defa yeni makine yatırımı yapmazlar, çalıştırmayı becerecek yeterli insan bulunamadığından dolayı teknolojik makinelerin alınmaması ile birlikte düşük vasıf ve düşük teknoloji tuzağı oluşur. Böylece yetersiz yatırımların nasıl eksik ekonomik büyümeye neden olduğu görülmüş olur (Allison ve Snower, 1996, s. 342).

## 1.2. Nitelikli Çalışanların Özellikleri

Bu noktada, nitelikli çalışanlar kişisel, sosyal ve duygusal özellikleri bakımından kısaca ele alınmıştır. Kişisel özellikler; liderlik, risk alma ve motivasyona sahip olma boyutları ile kısaca irdelenmiştir.

### 1.2.1. Kişisel Özellikler

Nitelikli insan kendini daha güvencede hisseden, gelecek endişesi taşımayan, değişen şartlara daha kolay uyum sağlayabilecek insan demektir. İşini severek ve en iyi şekilde yapar. İradesine hakimdir. Sürekli kendini yenileyerek bulunduğu pozisyonu koruma ve sorunun değil çözümün parçası olma azmindedir. Yeni ve özgün bakış açılarına sahip ve orijinal fikirler üretebilmektedir. Karşılaştığı sorunlara geçici değil kalıcı sorunlar üretmeye çalışır ve çok sayıda fikri hızlı ve farklı olarak oluşturabilirler (Sungur, 1997, s. 87).

Nitelikli çalışanların en önemli kişisel özellikleri şunlardır:

#### 1.2.1.1. Liderlik

Herkesin öğrenebileceği somut temellere dayanan, kurumları ve insan gruplarını kâr getirebilecek ya da hedefe götüreceği biçimde yönlendirmeye yardımcı olan bir beceridir. Liderlik nitelikli çalışanlarda olan ve olması gereken özelliklerinden birisidir. Walter (1997, s. 119)'e göre lider ruhlu nitelikli çalışanların özellikleri şunlardır:

- Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirirler,
- Enerji, tutku ve şevk sergilerler,
- Geleceğe ümit ve iyimserlikle bakarak bütün aksiliklere karşı azimli bir şekilde yollarına devam ederler,
- Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olarak hedefleri ve standartları belirlerler,
- Kendilerine ve çalışanlarına güvenleri sonsuzdur,
- Çalışanların moralini yüksek tutarlar,
- Yetki ve sorumluluk dağıtır inisiyatif destekler,
- Çalışanlarla karşılıklı, iyi bir ilişki kurarlar (Tan ve Pazarcık, 1984, s. 187).

#### 1.2.1.2. Risk Alma

Nitelikli çalışanlar tam olarak sonucunu bilmeden hesaplı ve akıllıca kumar oynamadan risk altına girebilen kişilerdir.

- Risk altına girmek yaratıcılık ve yenilikçi olmakla ilişkilidir ve düşünceleri gerçekleştirebilmek için geçerlidir.
- Risk altına girmek, özgüvenle ilişkilidir. Kendi yeteneklerine olan güveni ne kadar çoksa, o kadar verdiği kararların sonuçlarını etkileyebileceğine güvenir ve o kadar da başkalarının risk olarak gördüğü koşulların altına girebilir.
- Bir nitelikli çalışan gereksiz riskler altına girmez. Duygularının denetimine sahip olarak yalnızca kazançların içerilen riske eşit ya da daha çok olduğu koşullarda riski kabullenir (Tan ve Pazarcık, 1984, s. 188).

#### 1.2.1.3. Motivasyona Sahip Olma

Motivasyonu sahibi olmak da nitelikli çalışanların en önemli özelliklerindedir. Finansman dâhil tüm diğer etkenler güçlü bir motivasyondan daha anlamlı değildir. İşlerin yürütülmesi aşamasında birçok zorluk ortaya çıkabilir. Motivasyon tüm aşamalarda tetikleyici ve oldukça önemli bir unsurdur (Gözek, 2006, s. 6).

### 1.2.2. Sosyal Özellikler

- Kişisel ilişkilerinde yalnız ve daha az sosyaldir. Kendi kendine yetebildiğini düşünürler ve kişilerle bir araya gelme konusunda isteksizdirler (Sungur, 1997, s. 71),
- İnsan ilişkilerinde her ne kadar başarılı olsa da onu diğerlerinden farklı yapan özellikleri sebebiyle uyum sorunu yaşayabilmektedirler. Ancak yine de hitabet ve diksiyonu nispeten daha iyidir. Kendini karşısındakinin yerine koyma ve onun gibi düşünme yeteneği gelişmiştir. Empati sayesinde kararları genellikle isabetlidir (Akın, 2001, s. 25),
- Nitelikli çalışanlar süreç içerisinde gerçekleştirilen iş ve görevlerde insanların görevlerine gereken ilgiyi ve alakayı, önemi vermelerini sağlama konusunda insanları inandırma, hedefler ve amaçlar etrafında toplayabilme, insanları harekete geçirme, bağlılık duymalarını sağlama, örgüte uyumlaştırma konusunda üstün yeteneklere sahiptir (Wickham, 1998, s. 39-46),
- Nitelikli çalışanlar iş hayatında genellikle doğru iletişim yollarını kullanarak başarıya ulaşan kişilerdir. Düşünce ve fikirlerini net bir şekilde ortaya koyma, bunları en uygun yöntemle karşı tarafa iletme, aktarılacak istenen mesajın alındığını ve doğru algılandığını kontrol etme gibi faaliyetler en fazla öne çıkan özellikleridir (Gözek, 2006, s. 6),
- Nitelikli çalışanlar işleri ve insanları yönetmede de beceri sahibidir. Örneğin, belli bir işi yapmak için gerekli olan kaynakları tespit eder, bu kaynakları toplarlar ve bunları etkin bir şekilde kullanır, daha sonra bunların nasıl kullanıldığını izler

ve daha verimli bir şekilde kullanılma imkânlarını araştırır. Bu sürecin devamlı olarak işleyebilmesi için sistemli bir yönetim yapısı da kurabilmektedirler (Gözek, 2006, s. 6).

### 1.2.3. Duygusal Özellikler

- Nitelikli çalışanlar hayal gücü kuvvetli, deney ve tecrübeye açık, meraklı ve yorumlayıcıdır (Yavuz, 1989, s. 18),
- Karşıt fikirleri kabul ederek değerlendirebilirler (Yavuz, 1989, s. 18),
- Yaratıcı insan bağımsız ve özerktir (Yavuz, 1989, s. 18),
- Özgüven sahibidir. İsrarcı, baskın, saldırgan ve kendi kendine yeterli kişiliğe sahiptir (Raudseep, 1983, s. 170-179),
- Nitelikli çalışanlar sorunlara karşı duyarlıdır. Sorunları çözümü için de bilgilerini paylaşmaktan ve yardımlaşmaktan geri durmazlar. Ve sorunu nihai çözüme ulaştırma çabalarında gerekli özveriye gösterirler (Çavuşoğlu, 2007, s. 48),
- Önceden hesaplanmış riskleri alabilme hoşgörüsüne de sahiptirler (Raudseep, 1983, s. 170-179),
- Duygularını ve bilinçaltılarını çok rahat açığa vururlar ve duygusaldırlar. Bilinç altılarını rahatça yaşar ve yaşatırlar, çocuksudurlar. Bu nedenle bilinçaltındaki yaratıcılık hazinesinden kolayca yararlanabilirler (Çavuşoğlu, 2007, s. 48),
- Problemlere karşı duyarlı ve yapıcı olup, eleştirici kişiliğe sahip olması nedeniyle tatminsizdirler (Raudseep, 1983, s. 170-179),
- Nitelikli çalışanlar, çalıştığı işletmeye bağlı, samimi ve onu gönülden benimsemiş kişilerdir. İşletmeyi bir bakıma aile ortamı gibi düşünebilirler. Dolayısıyla üyesi oldukları işyerini sadece gelir sağlayan bir kaynak olarak değil, kalben de bağlı olduğu bir aile olarak görür. Buna bağlı olarak da çoğu zaman çalıştığı örgütün çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutarlar (Esen, 1996, s. 16),
- Duygu ve heyecanlara açık ve hazırlıklıdır (Raudseep, 1983, s. 170-179),
- Nitelikli çalışanlar, kendi bireysel özellik ve yeteneklerinin sınırlarını, kusur ve noksanlıklarını, kişisel ideal ve beklentilerini bilen, farkın olan ve bu sayede duygusal olgunluğa sahip kişilerdir (Esen, 1996, s. 15),
- İçsel motivasyon sahibi, işinde yoğunlaşabilen, başarısızlık korkusundan uzaktırlar (Amabile, 2000, s. 12),
- Nitelikli çalışanlar zaman zaman duygusal çelişkiler de yaşabilmektedir. Bu tip çalışanlar hem aşırı duyarlı hem de tutarlı olabilmektedirler. Bazen kuralları hiçe sayıp yaratıcılığını ön plana çıkarırken bazen de kendini sisteme bırakıp oyunu kuralına göre oynayabilirler (Sungur, 1997, s. 76).

## 2. Mesleki Tükenmişlik

### 2.1. Tükenmişlik ve Mesleki Tükenmişlik Kavramları

Tükenmişlik, kısaca kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak açıklanabilir. Tükenmişlik kişinin bedensel ve duygusal olarak işinin gereklerini yerine getiremeyecek hale girmiş olmasıdır. Bu durum işe ilişkin çok yönlü ve şiddetli olumsuzlukların kronik bir şekilde sürmesi sonucunda bireyin duygularının ve işe karşı tutumunun etkilenmesi ile ortaya çıkan bir durumdur.

Tükenmişlik kavramı ilk defa örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Freudenberger (1974, s. 159-165)

tarafından kullanılmış ve insanlarla etkileşim içerisinde olan kişilerde gördüğü bu duruma tükenmişlik adını koymuştur.

Freudenberger, tükenmişliği “başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu” olarak tanımlar. Freudenberger, bu tükenme durumunun kişiyi sebebi ne olursa olsun etkisiz hale getirdiğini belirtir. Diğer bir deyişle, yoğun iş kaynaklı stresin tükenmişliğe sebebiyet vermesi kuvvetle muhtemeldir (Turnipseed, 1991, s. 473).

Tükenmişlik literatürüne Cherniss’in de önemli katkıları olmuştur. Cherniss, 1980’de örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bir teori sunup, konunun kompleksliğine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda aşırı iş yükü ve insanlarla çalışan yöneticilerin karşılaştığı tükenmişliğe yol açan etkenler ile potansiyel stres kaynakları arasındaki karmaşıklığı tanımlamıştır (Leiter ve Meechan, 1986, s. 47-52).

Tükenmenin, en yaygın ve genel kabul görmüş tanımı Maslach tarafından kullanılmıştır. Tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak kavramlaştırmıştır (Jackson vd., 1986, s. 630-640).

Tükenmişlik kavramı özellikle insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. Zira yönetici ve çalışanların kişilikleri, sosyal hayatları ve iş tatminleri üzerinde yıkıcı etkileri olabilir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde işletme ve kişinin bünyesini kemiren bir hastalığa benzer sonuçlara yol açabilir.

Mesleki tükenmişlik konusunu gündeme getiren ilk araştırmacı Maslach olmamasına rağmen, tüm araştırmalarını bu konuya vakfeden ve büyük katkılarda bulunan bir kişidir. Araştırmalarını 1982’de, “Burnout: the Cost of Caring” adlı bir eserde toplamıştır. Bu çalışma daha sonraki mesleki tükenmişlik inceleme ve araştırmalarına kaynak teşkil eden temel bir eser niteliği kazanmıştır. Mesleki Tükenmişlik; “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu” şeklinde tanımlanabilir (Maslach vd., 1996, s. 3).

### 2.2. İşyerinde Görülen Tükenmişliğin Sebepleri

Söz konusu sebepler; aşırı iş yükü, örgütün plan ve prosedürlerinden kaynaklanan sorunlar, meslektaşlarla ilişkiler ve çatışmalar, yöneticilerle ilişkiler, yeterlik ve mücadelede etkinlik, özerklik ve kararlara katılım ve müşteri yardımlaşması olarak 7 başlık altında çok kısa bir şekilde toplanmıştır.

#### 2.2.1. Aşırı İş Yükü

Aşırı iş yükü duygusal tükenmeyle doğru orantılı bir bağlantıya sahiptir. Mesleği gereği insanlarla çalışanlar arasında, yoğun iş yükünün daha çok karmaşıklık anlamına geldiği düşünülür, fakat bu iki ölçü büyük oranda birbirinden bağımsızdır, her ikisi de duygusal tükenmeyle farklı ilişkilere sahiptir (Leiter ve Maslach, 1988, s. 297 – 308).

İnsanlarla uğraşanlar sık sık yoğun bir iş yüküyle karşı karşıya olduklarından şikâyet ederler. Ağır işyükü duygusal tükenme seviyesini de yükseltecektir. Zira artan stres, artan sosyal talepten kaynaklanacaktır.

Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasının aşırı iş yükü olduğu gözlemlenmiştir (Maslach vd., 1996, s. 35-39).

2.2.2. Örgütün Plan ve Prosedürlerinden Kaynaklanan Sorunlar Aşırı iş yüküne ilave olarak hiç kimsenin okumayacağı raporlar düzenlemek gibi rutin işler de çalışanların tükenmesine doğrudan katkıda bulunmaktadır. (Leiter ve Meechan, 1986, s. 47-52) Bunun gibi bezginliğe yol açan görevlerin ortadan kaldırılması elbette mümkün değildir, fakat mümkün olabildiğince azaltılması veya anlamlı bir yöne kaydırılması kişileri oldukça ferahlatacaktır.

### 2.2.3. Meslektaşlarla İlişkiler ve Çatışmalar

Kişinin tükenmişlikle mücadeledeki başarısı, iş arkadaşlarından aldığı yardımla orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle aynı düzeydeki çalışanların birbirleri ile yardımlaşmaları bir zorunluluktur. Fakat diğer yandan da bir üst basamağa yükselme amacıyla bu kişiler birbirleri ile rekabet halindedirler. Bu çelişki sonucu çalışanlar arası çatışma çıkması ve bunun da sosyal desteği zayıflatarak duygusal tükenmeye sebebiyet vermesi kaçınılmazdır.

### 2.2.4. Yöneticilerle İlişkiler

İş arkadaşları gibi yöneticilerle ilişkiler de çalışanlar açısından bir tükenmişlik nedeni olabilir. Yöneticiler statüleri itibarıyla kontrol ve güç sahibidirler. Söz ve davranışlarıyla tükenmişliği önleyebilir veya körükleyebilirler.

### 2.2.5. Yeterlik ve Mücadelede Etkinlik

Yapılan araştırmalar kişinin eğitimde öğrendiği beceriyi kullanımının tükenmişliğin üç boyutuyla da ters orantılı olduğunu göstermiştir (Leiter ve Maslach, 1988, s. 297-308). Zaman zaman kişinin aldığı eğitim iş hayatında karşısına çıkan sorunları çözmeye yetersiz kalmaktadır. İşte, bu yetersizlik düşük kişisel başarıyı da beraberinde getirmektedir.

Sorunlardan kaçan kişilerin daha çok tükendiği; sorunları kontrol altına alma mücadelesi verenlerin ise daha az tükenmişliği yaşadığı gözlenmiştir (Leiter ve Maslach, 1988, s. 297-308).

### 2.2.6. Özerklik ve Kararlara Katılım

İnsan kaynakları ve hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin, çoğu zaman, üst düzey yöneticiler ve alt kademeler arasında sıkışmış pozisyonu onları karar verme aşamasında yetkisiz bırakmaktadır. Hatta bazı durumlarda basit kararlar alabilecek ve saygı kazanacak yetkiden yoksun kalmaktadırlar. Bu sorun literatürde çaresizlik olarak da adlandırılmaktadır (Lee ve Ashforth, 1993, s. 369-398).

İnsanların iş hayatlarında kontrolü ellerinde tutamadıkları durumlarda tükenmişliğin yüksek olduğu görülmüştür (Maslach vd., 1996, s. 26). Üst düzey yöneticiler tarafından işin nasıl, ne zaman, ne şekilde yapılacağı konusunda sıkı sıkıya tembihlenen çalışanlar için başka bir çıkış yolu kalmamaktadır. Bu da çalışanın sadece duygusal stres yükünü, kızgınlık ve öfkelerini arttırmakla kalmayıp, başarısızlık ve beceriksizlik hissini kamçılacaktır.

### 2.2.7. Müşteri Yardımlaşması

Çalışanın işi gereği karşılaştığı insanlar zaman zaman çözümsüz problemlere sahiptirler. İnsan kaynakları uzmanları zamanlarının büyük kısmını bu insanların sorunlarına çözüm aramakla

geçirmekte, günlük çalışma sürelerinin çok az bir bölümünde kendi başlarına kalabilmektedirler. Karşılarındakilerin hastalıklarının teşhis, tedavi ve kontrolünü tek başlarına üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum da bir süre sonra stres, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüşe zemin hazırlamaktadır.

### 2.3. Tükenmişliğin Aşamaları

Tükenmişliğin tek bir sebebi yoktur. Çeşitli faktörler, onu etkilemektedir. Bailey, tükenmişlik sendromunun dört aşamada ortaya çıktığını belirtmiştir (Grainger, 1992, s. 15-17):

- İdealist coşku ve hayal kırıklığı: Çalışmaya başladıktan sonra ilk yıl gelişen bu süreçte; idealizm, enerji, beklenti ve motivasyon açısından en üst düzeyde olan çalışan engellemeler karşısında hayal kırıklığına uğrar ve yavaş yavaş durgunluk aşamasına girmeye başlar,
- Durgunluk: Devam eden hayal kırıklıklarıyla beraber enerjide azalma ve idealizmden uzaklaşma görülür. İş dışındaki sosyal ve sportif aktivitelere yönelme olur,
- Engellenme: Zaman geçtikçe birey, mesleğiyle ilgili hedeflere ulaşma çabalarının engellendiğini düşünür. Kendi kişisel ihtiyaçlarından vazgeçmenin verdiği olumsuz duygu da engellenme duygusunun daha yoğun ve sıklıkla hissedilmesine neden olur. Bu sürecin devam ettiği durumlarda tükenme aşamasına girilir,
- Apati: Sanki bir baş etme çabası gibi ilgisizlik ve duyarsızlık, çalışan bireyin tüm yönlerine yansır. Bu aşamanın en belirgin özelliği çalışanın işe geç gelmesi ve yapılan işlere rutin gözüyle bakılmasıdır. Genel iş doyumsuzluğu, yakınmalar, ilgisizlik, çekişmeler, tartışmalar tipik tükenmişlik belirtileridir.

### 2.4. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmiş çalışanlardan kaynaklanan birçok doğrudan ve dolaylı sonuç bulunmaktadır. Tükenmiş çalışanlarda, bireyin sağlığında olumsuzluklar, verimsizlik ve düşük iş tatmini görülmüştür (Wisniewski ve Gargiulo, 1997, s. 325). İşten ayrılma yolunu seçerler, işten ayrılmasalar bile, tükenme sonucunda sahip oldukları olumsuzlukları, çevresindekilere yansıtırlar. Yaşadıkları şüphecilik, çalışma ortamlarını ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini etkiler. Ayrıca, tükenen çalışanlarda yüksek oranda bir bahane bularak işe gelmeme veya işe geç gelme eğilimi görülmektedir (Farber, 1984, s. 321-338).

Tükenmişlik maddi maliyetinin yüksek olduğu halde, işletmelerde en az tanımlanan maliyettir. Tükenmişlik yüzünden işler zamanında ve istenilen şekilde yapılamamaktadır. Tükenmişliğin, işletmelere maliyeti düşük kalite ve düşük verimliliklerdir.

Tükenmişliğin hüküm sürdüğü ortamlarda, bir örgütün en önemli varlığı olan entelektüel sermaye değer kaybetmektedir. Yüksek seviyelerde tükenmişlik, azalan performans ve tükenmişliğin olumsuz sonuçları, işletmenin entelektüel ve kişilerarası kapasitesini erozyona uğratmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988, s. 297-308). Tükenmiş insanlarda, kontrol kaybolmakta ve zihni görevler ve problem çözüm yeteneği azalmaktadır. Tükenmişlikle işten ayrılma arasındaki bağ oldukça yakındır. Çoğu zaman kişinin kendi alanında yeni bir işe girdiği zaman, yönetim kısmını tercih ettiği saptanmıştır. Bunun nedeni yöneticilerin prestij, güç, dolgun ücret sahibi olmasından ziyade insanlarla daha az ilişki içinde olmasında aranmalıdır (Maslach vd., 1996, s. 35, 59).

**Tablo 1: Tükenmişlik Sendromu Yaşayan İnsanların Karşılaştıkları Durumlar**

*	Duygusal açıdan tükendiklerini, hiç kimseye verecekleri bir şey kalmadığını hissederler.
*	Kendilerini ve yaptıkları işi hep olumsuz kelimelerle tanımlarlar.
*	Hiç kimsenin onları takdir etmediğini, beğenmediğini düşünür, ancak kendilerini de beğenmezler.
*	Aşırı heyecanlı, huzursuz ve gergindirler.
*	Kendilerini mutsuz ve umutsuz hissederler.
*	Aşırı öfkeli dirler, tepkileri abartılıdır.
*	Her şeyin daha kötüye gideceğini zannederler.
*	Dikkatlerini toplamakta güçlük çekerler, düşünme hızları yavaşlamıştır.
*	Karar vermekte, inisiyatif kullanmakta zorluk çekerler.
*	Nesnelliklerini kaybetmişlerdir.
*	Değişimlere karşı tepki duyarlar, engel olmaya çalışırlar.
*	Fiziksel olarak enerji kaybı yaşarlar.
*	Çok çeşitli sağlık sorunları yaşarlar.
*	Çok yorgun olmalarına rağmen, geç saatlere kadar uyuyamazlar; sabah çok zorlukla uyanırlar ve uandıklarında da halen yorgundur lar.
*	Hem iş hem sosyal hem de aile yaşantılarında ilişkileri bozulmuştur. Özellikle yakın ilişkilerde ciddi sorunlar yaşarlar.
*	İş ortamında devamlı çatışma halindedirler.
*	Giderek değersizleştiklerini, artık işe yaramaz hale geldiklerini düşünürler.

Kaynak: Matthews, D.B. (1990). A Comparison of Burnout in Selected Occupational Fields. the Career Development Quarterly, 38(3), 230-239.

## 2.5. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlikle iki farklı boyutta mücadele edilerek, tükenmişlikle başa çıkmada örgütsel ve bireysel boyutta önlemler alınabilir.

### 2.5.1. Tükenmişlikle Başa Çıkımda Örgütsel Önlemler

- Çalışanların, tükenen güç kaynaklarını yenilemeleri için grup çalışmalarına, seminerlere motive edilmelidir (George, 2000, s. 1027-1055),
- Kurum yöneticileri aldıkları ve uyguladıkları kararlarında, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı etmemelidirler,
- Kurumlarda tükenmişlikle başa çıkma programları uygulanmalı, çalışanların iş ortamından kaynaklanan zorluklar üzerinde tartıştığı, çözüm yolları üzerinde düşündüğü ve birtakım duygularını açıklıkla paylaşabildiği destek grupları oluşturularak olumsuz yarışma durumları önlenmelidir (Gemignani, 1998, s. 10),
- Personel Seçimi: İşe alınacak adayların dikkatli bir inceleme tabi tutulması, ileride karşılaşılabilecek tükenmişlik problemlerini yolun başında önlemek açısından oldukça önemlidir (Lazarus, 1982, s. 1019-1024),
- Yönetim Geliştirme: Yönetim geliştirme, örgütteki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, teknik ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının

değiştirilmesi için düzenlenen biçimsel programlardır (Koçel, 2003, s. 25),

- Örgüt Geliştirme: Örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmeleri sağlamak, sorunları açık bir duruma getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programının temel araçlarıdır,
- Yetki Devretme: Üst yöneticilerin yetki devretmesi örgütler için son derece önemlidir. Bu sayede hem üst düzey yöneticilerin iş yükü azalacak, hem de insan kaynakları profesyonellerini, ihtiyaçları olan yetkiye sahip olacaklardır (Kovach, 1987, s. 58-66),
- Çevre Koşullarının İyileştirilmesi: Isı, ışık ve ses düzeylerinin çalışanlar için en uygun düzeye getirilmesi anlamına gelmektedir,
- Çatışmaların Yönetimi: Kişilerarası değer yargıları, karakter, algılama, yetenek, hırs hatta amaç farklılıkları örgüt bünyesinde çatışmalara neden olmaktadır. Yöneticiye düşen en büyük görevlerden birisinin çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmaları yönetmek olduğu açıktır (Lazarus, 1982, s. 1020),
- Hedef Saptamak: Çalışanların makul hedeflere yönlendirilmesi tükenmişliği önlemede başlıca önlemlerden birisidir (Garden, 1991, s. 963-977),
- Performans Değerlendirme Sistemleri (PDS): Tükenmişlik belirtilerini farkedene yönetici kişiyi uyarıp, yapması gereken değişiklikleri tavsiye edebilir. Freudenberg (1974), PDS'in ceza verici bir araç olarak değil de limit koyucu olarak kullanılmasını tavsiye etmektedir,
- Sosyal Destek: Sosyal desteğin tükenmişliğe karşı bir tampon görevi gördüğüne işaret etmektedir. Sosyal destek kaynaklarından yararlanmak tükenmişliği azaltan, sosyal destek kaynaklarından yoksun olmak ise tükenmişliği arttıran bir faktör olarak bulunmuştur. Yakın, devamlı, ulaşılabilir bir aile ve dost çevresine sahip olmanın, bireye güven veren ve destekleyen nitelik taşıdığı için tükenmişlik riskini azalttığı görülmektedir (Tevrüz, 1996, s. 21).

### 2.5.2. Tükenmişlikle Başa Çıkımda Bireysel Önlemler

- Tükenmişliği yaşayan birey dinlenmeli, diyetine dikkat etmeli, egzersiz ve meditasyon yapmalıdır,
- Tükenmişliği azaltmak için sosyal faaliyet, seyahat veya yeni deneyimler yoluyla yaşantı zenginleştirilmelidir,
- İşin yanı sıra ilgilenecek başka uğraşlar ve hobiler bulunmalıdır,
- Çalışan bireyler birbirleriyle ve başkalarıyla yaşantılarını paylaşmalıdır,
- Yapılan işin uygulanması ile ilgili farklı yollar üzerinde durulmalı, kişisel gelişim açısından yeniliklere açık olunmalıdır,
- Başka insanlarla olan ilişkilerde sınırlar belirlenmeli, uygun olmayan sorumluluklar yüklenmekten kaçınılmalıdır,
- Seminerlere, konferanslara katılıp, bol bol okuyarak problemler üzerinde yeni bakış açıları geliştirilmelidir. Kişinin kendisine karşı gerçekçi olmalıdır,
- Karamsar düşünmeyi bırakmalı ve daha gerçekçi düşünmelidir. Endişeye sevkeden olaylarla karşılaşıldığında üretici, yararlı ve kararlı düşünceler geliştirilmelidir,
- Zaman zaman beyni boşaltıp, kendini dinlendirmelidir. Olaylara karşıdaki insanın gözüyle de bakabilme yetisini geliştirmelidir,

- Ümitli ve iyimser bakış açısına sahip olmalıdır,
- Geçmişte başarıyla çözülen problemleri unutmamalıdır,
- Gerektiğinde kompliman yapmak ve başkalarının takdire şayan taraflarını gözlemelidir.

### 3. Motivasyon, İç Motivasyon ve Nitelikli Çalışanlar Arasında Mesleki Tükenmişliğin İç Motivasyona Etkisi

Son yıllarda, araştırmacılar motivasyonun iki farklı şekli olan iç motivasyon ve dış motivasyon üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. İç motivasyon kavramı, ilginin ve hoşlanmanın açığa vurulması davranışıdır. Dış motivasyon ise belli sonuca ulaşma davranışına aittir.

#### 3.1. İç Motivasyon

İç motivasyon, yetenek ve kimsenin etkisinde kalmadan kendi kararı ile hareket etme ve yapma inancı ile organizmik ihtiyaçlar için doğuştan gelen güdüler üzerine kurulmasıdır. İçsel ihtiyaçlar, insan organizmaları ve fonksiyonları, davranışların önemli enerjileycisi olarak doğuştan gelir. İç motivasyon daha büyük yaratıcılık, esneklik, kendiliğinden olma ile beraber birleştiğinden, bu karakterlerin varlığı içsel motivasyonu önemli kılar (Deci ve Ryan, 2004, s. 32).

Başka bir tanıma göre iç motivasyon, bir görevi veya bir işi iyi yapma ile birleşmiş olumlu duygular ile güdülenmiş olmaktır. İçsel motive olan insan dışsal ödüller, zorunluluklar ve ihtiyaçlardan daha çok bir iş veya görevle birleştirilmiş eğlence veya fırsat için güdülenir.

Motivasyon, birinin hoşlandığı bir görevi iyi yapması ile gelen psikolojik ödüllerle oluşur. Motivasyon oluşurken bireysel farklılıklara dikkat etmek önemlidir. İnsanlar bazı aktiviteler için içsel motive olurken, bazı insanlar olmaz. Herkes aynı işle içsel motive olmaz (Kreither ve Kinicki, 2004, s. 276).

#### 3.2. Çalışanların Motivasyonunun Örgüt Açısından Önemi

Yöneticiler, örgütlerini başarıya ulaştırmak isterler. Örgütü başarıya ulaştıramayan bir yönetici üst yönetim tarafından görevinden alınabilir. Dolayısıyla örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların yönetici tarafından örgütün hedeflerine göre yönlendirilmesi gerekir. Çalışanların ve örgütün hedeflerinin paralellik taşıması hem çalışanların hem de örgütün performansını arttıracaktır gibi örgütün başarıya ulaşmasını da sağlar. Bu nedenle yöneticiler çalışanların davranışlarını yorumlayarak çalışana nasıl motive edebileceğini anlayabilmelidir.

Yapılan işin çalışana göre bir değeri ve anlamı olmalıdır. Çalışan kişi işini değerli ve anlamlı bulmuyorsa motivasyonu düşük olacak veya hiç olmayacaktır. Çalışan işini yapsa bile yalnızca bir görev olduğu için ya da işsiz kalma, ceza alma vb. gibi bir takım korkulardan dolayı yapacaktır.

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar, doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.

#### 3.3. İç Motivasyon Faktörleri

İç motivasyon faktörleri, bireyin kendi içinden gelen ve bireyi davranışa iten birtakım faktörlerdir. Bazen bu faktörlere dört temel güdüler de denilmektedir. Motivasyonu oluşturan dört temel güdüdür. Dört temel güdü, ortak gelişim mirasımızın ürünüdür. Hayatımızda yaptığımız bütün çalışmalarda motivasyonun temel bir yeri vardır. Aynı şekilde işletmeler de çalışanlarını motive etmek isterler. Fakat işletmede motivasyonu yerine getirmek için yine karşımıza içsel motivasyon faktörleri çıkar. Bir yönetici eğer çalışanlarını motive etmek ve çalışanları üzerinden yüksek performans sağlamak istiyorsa söz konusu dört temel faktörü dikkate almalıdır.

İnsanlar, ortak gelişim mirasının ürünü olan dört tane temel güdü tarafından yönlendirilir. Bunlar (Nohria vd., 2008, s. 80):

- Başarma ve elde etme güdüsü,
- Bağlılık güdüsü,
- Anlama, kavrama ve bilme güdüsü,
- Savunma güdüsüdür.

Yapacağımız her şeyin temelini bu güdüler oluşturmaktadır. Motive olan bir işgücü daha fazla iş performansı demektir. Yöneticiler, yukarıda saydığımız “ Hangi aksiyonlar dört temel güdüyü doyuma ulaştırarak tüm çalışanlarının bütün motivasyonlarını artırır? ” sorusunun cevabı ararlar.

İçsel motivasyonun altında yatan dört güdünün beynimizle çok sıkı bir bağlantısı olduğundan, onların doyumunu hareketlerimiz, gergin oluşumuz ve duygularımız direkt etkilemektedir.

#### 3.4. Mesleki Tükenmişliğin İç Motivasyona Etkileri

Mesleki tükenmişliğin temel etkilerine bakıldığında; işi savsaklama, işi bırakma eğiliminde artış, işe izinsiz olarak gelmeme, izin sonunda rapor vb. yollarla izni uzatma eğilimi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumunu sağlayamama, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir (Doğan, 1981, s. 48).

Maslach, mesleki tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun, kişinin içsel motivasyonunun olumsuz etkilenmesi olduğunu ifade etmektedirler. Bu olumsuzluk kişinin niteliğinde ve iş kalitesinde kendini gösterir. Bunun sonucu olarak, iç motivasyon düşer, sinirlilik artar, itici davranışlar ortaya çıkar. Kararlarında isabetli değillerdir ama bu onları fazla etkilemez. Mesleki açıdan tükenmiş kişiler kendini yenileme ihtiyacı duymazlar ve yenilemek için de gerekli enerjiden yoksundurlar. Bir iş yerinde mesleki tükenmişlik hissine kapılmış nitelikli çalışanlarda görülen negatif tutumlar ise şöyle sıralanabilir:

- Duygusuzluk ve gevşeklik,
- Kavgı ve çekişmeler,
- Kıskançlık veya çekememe,
- İşbirliği ruhunun yokluğu,
- Kötümserlik (Eren, 1989, s. 16).

Mesleki tükenmişlik sonucu iç motivasyonu düşen bireyin bekleyen en önemli tehlikelerden biri de enerjideki düşüştür. Enerjisi düşen çalışan da aslında hiç farkında olmadan ruhsal bir hastalığa yakalanmış kabul edilebilir. Bu hastalık yüzünden birey başarı duygusunu ve kendisine olan saygısını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıyadır.

Daha çok nitelikli çalışanlarda, iç motivasyonunu yitiren çalışan bir savunma aracı olarak herkese meydan okuma yolunu da seçebilmektedir. “Kimse bunu yapamaz, sadece ben yapabilirim” şeklinde ortaya çıkan bir düşünce tarzı, bireyin normalden daha fazla risk almasına ve hata yapmasına neden olabilir. Çünkü daha riskli işleri, “işe yaradığını” kendisine ve başkalarına kanıtlamak için yakaladığı bir fırsat olarak da görebilir.

Mesleki tükenmişlik sebebiyle iç motivasyonu düşen bir nitelikli çalışan, umursamaz bir halde alabilir. Böyle bir ruh haline giren çalışanların artık daha başarılı olma kaygısı kalmamıştır. İş için çaba göstermekten ve sorumluluk almaktan vazgeçer. Çalışanın bu davranışı iç motivasyonunu daha da düşürdüğü gibi diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte de zarar verir hale gelmektedir. Çalışanlarda mesleki tükenmişlik ile iç motivasyon ve iş doyumunu arasında çok güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde huzurlu bir ortamı olmayan çalışanda, yüksek düzeyde görülen moral bozukluğu onun iç motivasyonunu tamamen düşürerek tekrar işe ve işyerine bağlanmasını neredeyse imkânsız hale getirmektedir.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Mesleki tükenmişlik işyerinde stres yaratan bir durumdur. Aşırı stres altında çalışan kişiler stres yaratan kaynaklara karşı bir takım tepkiler geliştirmektedir. Depresyon, bıkkınlık ve tatmin olmama gibi subjektif tepkiler yanında, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık, eleştirilere karşı aşırı duyarlılık gibi duygusal tepkiler ve göreve zamanında gelmeme, verimsizlik, kötü çalışma atmosferi, iş tatminsizliği, yüksek kaza oranı ve işte husumete maruz kalma gibi örgütsel tepkiler de ortaya çıkmaktadır.

Mesleki tükenmişlik, bireylerin enerji kaynaklarını yok etmektedir. Stres altında moralini ve sağlığını kaybeden kişinin iş yerine yansıyan sonuçları performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve yabancılaşma şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Artık günümüzde çalışanlar arasında sıkça yaşanmaya başlanan bu mesleki tükenmişlik sorunları işletme yöneticilerini, çalışanların motivasyonu ve özellikle de içsel motivasyonu üzerinde de düşünmek ve iç motivasyonu detaylı bir şekilde ele almak zorunda bırakmaktadır. Sözü edilen iç motivasyon; çalışanların içinden gelen, başarıma güdüsü, öğrenme güdüsü, bağlılık güdüsü ve savunma güdüsünden oluşmaktadır. Bir nitelikli çalışan bu dört içsel güdüyü işletmesinde uygulamayı başarır ise bu motivasyonun ve performansın yükselmesine etki edebilir. Çünkü bir çalışanda performansın olması için iç motivasyonun da olması gerekir.

Günümüz iş dünyasında, rekabet koşullarının yoğunlaşması bir yandan teknolojiye hızlı gelişimi zorunlu kılarken, diğer yandan da örgütlerin insan üzerine odaklanmasını sağlamıştır. Örgütler ayakta kalabilmek için, alanında uzmanlaşmış, takım çalışmasına uyumlu ve örgütsel amaca hizmet edebilecek nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin bu ihtiyacı ise, ancak yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip ve nitelik sahibi çalışanların istihdamı ile mümkündür.

Örgütün etkinlik ve verimliliği için enerji harcayan nitelikli çalışanlar sarf ettiği gayretin sonucunda, örgütten bazı beklentiler içerisine girmektedir. Nitelikli çalışanların çalışma

hayatından beklentileri yerine getirilmediğinde, iç motivasyonu düşmekte, diğer yandan örgüt de çalışandan beklentilerini karşılayamamaya başlamaktadır. Bunun sebebi sosyal bir varlık olan insanın stres altında istenilen performansı sergileyememesi ve ilişki içerisinde olduğu çevresini olumsuz etkilemesidir.

Modern çağda iş ve özel hayatın yüklediği farklı roller, toplumsal ve ekonomik çevrenin baskıları, yoğun rekabet nedeniyle örgütlerin çalışanlardan beklentilerinin artması gibi nedenlerle, çalışanlar yüksek düzeyde iş stresi yaşamaktadırlar. Aşırı iş stresi ve sorunlarla baş edemeyen çalışanlar ise “mesleki bir hastalık” olarak adlandırılacak mesleki tükenmişlik sendromu tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Çağımızın önemli problemlerinden birisi olan mesleki tükenmişlik; konusu itibariyle insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan zorluklarla ilgilidir.

Mesleki tükenmişlik çalışma hayatı üzerinde en fazla etkiyi, bireyin performansında düşüş meydana getirmesi sebebiyle yapmaktadır. Bu düşüş genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini gösterir. Düşük performansın bir sonucu olarak iç motivasyon düşer ve birey kendisini engellenmiş hissetmeye başlar.

İşte özellikle nitelikli ve beklentileri yüksek çalışanlarda görülen mesleki tükenmişlik sendromu bireyin iç motivasyonunu düşürerek hem çalışanın hem de örgütün büyük bir travma yaşamasına ve buna bağlı olarak bireysel ve örgütsel başarısızlıkları beraberinde getirmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akın, H. (2001). Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allison, L.B., Snower, D.J. (Eds) (1996). Acquiring Skills Market Failures, Their Symptoms and Policy Responses, Cambridge: Cambridge University Press.
- Amabile, T.M. (2000). “Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir?”, Çığır Açıcı Düşünme, Harvard Business Review, İstanbul: Mess Yayın.
- Çavuşoğlu, D. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Kültürü ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (1999). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. ve Ryan, R.M. (2004). Handbook of Self-Determination Research, 1st Edition, Rochester, New York: the University of Rochester Press.
- Doğan, H.S. (1981). Rol Çatışması ve İşgören Sorunları, Ankara: Yönetim Psikolojisi II. TODAİE Yayınları, No: 201
- Eren, E. (1989). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İstanbul İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 105
- Esen, Ş. (1996). Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Farber, B.A. (1984). Teacher Burnout: Assumptions, Myths and Issues. Teachers College Record. Vol. 86 (2), 321-338.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burn-Out. Journal of Social Issues. Volume 30, Issue 1, 159-165.

- Garden, M. (1991), Relationship Between Burnout and Performance. *Psychological Reports*, Vol. 68 (2 Pt 1), 963-977
- Gemignani, J. (1998), Employee Turnover Costs Big Bucks. *Business & Health*, 16 (4), 10-14.
- George, J.M. (2000). Emotions and Leadership: the Role of Emotional Intelligence,.*Human Relations*. Vol. 53, No. 8, 1027-1055.
- Gözek, (2006). Girişimci Adayının Özellikleri, Girişimcilik Eğilimleri ve Girişimci Adaylarına Sağlanan Destekler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi / Fen Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Grainger, R.D. (1992). Beating Burnout. *American Journal of Nursing*, 92 (1), 15-17.
- Jackson, S.E , Schwab, R.L., Schulaer, R.S. (1986). Toward An Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(4), 630-640.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kovach, K.A. (1987). What Motivates Employee, Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, 30 (5), 58-66.
- Kreither, R., Kinicki A. (2004). *Organizational Behavior*. 6th Ed., New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. (1982). Thoughts on the Relations Between Emotion and Cognition. *American Psychologist*, Vol. 37 (9), 1019-1024.
- Lee, R.T., Ashforth, B.E. (1993). A Longitudinal Study of Burnout Among Supervisors and Managers: Comparisons Between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al (1986) Models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
- Leiter, M.P., Meechan, K.A. (1986). Role Structure and Burnout in the Field of Human Services. *the Journal of Applied Behavioral Science*, 22 (1), 47-52.
- Leiter, M., Maslach, C. (1988). the Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, Iss. 4, 297-308.
- Maslach, C. (1982). *Burnout, the Cost of Caring*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Maslach, C., Jackson, E., Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3rd Ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Matthews, D.B. (1990). A Comparison of Burnout in Selected Occupational Fields. *the Career Development Quarterly*, 38 (3), 230-239.
- Nohria, N., Groysberg B., Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business School Centennial Issue, Harvard Business Review* 86 (7/8) , 78-84.
- Raudseep, E. (1983). Profile of the Creative Individual: Part 1. *Creative Computing*, Vol. 9, No. 8, 170-179.
- Sungur, N. (1997), *Yaratıcı Düşünce*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Tan, M.S. , Pazarçık, O. (1984). *Girişimciliğin Uygulanması (Çeviri)*. ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) Yayını.
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Turnipseed, D.L., Turnipseed, O.H. (1991). Personal Coping Resources and the Burnout Syndrome. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 473-488.
- Walter (1997). *Leadership*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Wickham, P.A. (1998). *Strategic Entrepreneurship*. London: Pitman Publishing.
- Wisniewski, L., Gargiulo, R.M. (1997). Occupational Stress and Burnout Among Special Educators: A Review of the Literature. *Journal of Special Education*, 31 (3), 325-346.
- Yavuz, H.S. (1989). *Yaratıcılık*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.