

**T.C.**  
**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK SENDROMU:  
DEPO ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR SAHA ÇALIŞMASI**

**Kerem GÜNDOĞAN**  
**(162011008)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ULUSLARARASI LOJİSTİK ANABİLİMDALI**  
**LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
Dr. Öğr. Üyesi Halim YURDAKUL

**İSTANBUL, Eylül 2018**

**T.C.**  
**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK SENDROMU:  
DEPO ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR SAHA ÇALIŞMASI**

**Kerem GÜNDOĞAN**  
**(162011008)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ULUSLARARASI LOJİSTİK ANABİLİMDALI**  
**LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : 30.11.2018  
Tezin Savunulduğu Tarih : 29.11.2018  
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Halim Yurdaku l \_\_\_\_\_  
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Murat Köseoğlu \_\_\_\_\_  
Doç. Dr. Batuhan Kocaoğlu \_\_\_\_\_

**İSTANBUL, Eylül 2018**

**T.C.**  
**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK SENDROMU:  
DEPO ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR SAHA ÇALIŞMASI**

**Kerem GÜNDOĞAN**  
**(162011008)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ULUSLARARASI LOJİSTİK ANABİLİMDALI**  
**LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
Dr. Öğr. Üyesi Halim YURDAKUL

**İSTANBUL, Eylül 2018**



# ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yürütülmesinde, doktora sürecinin başından sonuna kadar; bilgisini benimle paylaşıp, destek ve ilgisiyle bana yardımcı olan, yol gösteren değerli danışman hocam Yrd Doç. Dr. Halim Yurdakul'a teşekkür eder, en derin saygılarımı sunarım.

Kerem GÜNDOĞAN

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>3</b>
2.1. Lojistik Kavramı .....	3
2.1.1. Lojistiğin Tanımı .....	3
2.1.2. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi .....	4
2.1.3. Lojistiğin Amacı ve Önemi .....	7
2.2. Lojistik Süreci .....	7
2.3. Lojistiğin Prensipleri .....	10
2.3.1. Ekonomik Olma.....	10
2.3.2. Esneklik .....	10
2.3.3. Koordinasyon .....	11
2.3.4. Planlama .....	11
2.3.5. Yeterlilik.....	11
2.3.6. Sadelik .....	11
2.3.7. İzlenebilirlik .....	11
2.3.8. Standart Olma .....	12
2.4. Lojistiğin Faaliyet Alanları .....	12
2.4.1. Taşıma .....	12
2.4.2. Depolama.....	12
2.4.3. Sipariş İşleme .....	13
2.4.4. Talep Yönetimi .....	13
2.4.5. Elleçleme .....	14
2.4.6. Ambalajlama.....	15

2.4.7. Stok Yönetimi.....	15
2.4.8. Satın Alma .....	15
2.4.9. Paketleme .....	16
2.4.10. Sigortalama.....	16
2.4.11. Gümrükleme .....	16
2.5. Depo Süreçleri ve Sorumluluk Alanları.....	17
2.5.1. Mal Kabul.....	17
2.5.2. Depolama.....	19
2.5.3. Sipariş Toplama.....	20
2.5.4. Paketleme .....	23
2.5.5. İade .....	23
2.5.6. Katma Değerli İşlemler .....	25
<b>BÖLÜM 3. ALAN YAZIN İNCELEMESİ: TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN</b>	
<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....</b>	<b>27</b>
3.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı.....	27
3.2.1. Bireysel Nedenler .....	29
3.2.2. Örgütsel Nedenler.....	30
3.3. Tükenmişlik Modelleri.....	32
3.3.1. Cherniss Modeli.....	32
3.3.2. Edelwich ve Brosky Modeli .....	33
3.3.3. Pines Modeli.....	34
3.3.4. Perlman ve Hartman Modeli .....	35
3.3.5. Meier Modeli .....	36
3.3.6. Maslach Modeli .....	37
3.3.6.1. Kişisel Başarı .....	37
3.3.6.2. Duygusal Tükenme .....	38
3.3.6.3. Duyarsızlaşma.....	38
3.4. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları.....	39
3.4.1. Kişisel Sonuçları.....	39
3.4.2. İş Hayatında Sonuçları .....	40
3.4.3. Aile Hayatına Sonuçları .....	41
3.5. Tükenmişlik Sendromu İle Mücadele Yöntemleri.....	42

3.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri.....	42
3.5.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri .....	44
3.6. Lojistiğe Genel Bakış.....	45
3.6.1. Lojistik Sektöründe İş Gücünün Yeri.....	45
3.6.2 Yönetim Bilişim Sistemlerinin Lojistik Sektöründe Çalışanlara Etkisi .....	48
3.6.3. Globalleşmenin Lojistik Çalışanlarına Etkisi .....	52
<b>BÖLÜM 4. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>54</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	54
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	55
4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	55
4.3.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Anket Soruları .....	55
4.4. Araştırmanın Analizi.....	56
4.5. Bulgular.....	57
4.5.1. Demografik Bilgilere Yönelik Bulgular .....	57
4.5.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular .....	58
4.5.3. Katılımcıların Kişisel Bilgileri ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	59
<b>BÖLÜM 5. SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>65</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>67</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>75</b>
EK A ANKET SORULARI.....	75
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>77</b>



# ÖZET

## **LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK SENDROMU: DEPO ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR SAHA ÇALIŞMASI**

Lojistiğin önemini küreselleşme, ekonomik krizler, artan ürün çeşitliliği, daralan pazar, artan sevkiyat maliyetleri, yasal yaptırımlar, değerlenen ürünler, yaygınlaşan internet kullanımı ve artan rekabet gibi etmenler artırmaktadır. İşletmelerin ürettiklerini pazara taşımalarını sağlayan lojistik, bu yönüyle işletmeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Bu bağlamda sektör içerisindeki girişim ve personel oranlarında artış görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı lojistik sektöründe tükenmişlik sendromunun incelenmesidir. Bu bağlamda depo çalışanları üzerine bir saha çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda katılımcıların tükenmişlik seviyelerinin ortalama düzeyde olduğu söylenebilir. Buna ek olarak katılımcıların duyarsızlaşma düzeyleri arttığında duygusal tükenme düzeylerinin de artış gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Lojistik, Depo, Depo Çalışanı, Tükenmişlik, Maslach

**Tarih:**

# **ABSTRACT**

## **BURNOUT SYNDROME IN THE LOGISTICS SECTOR: A FIELD RESEARCH ON WAREHOUSE STAFF**

Factors like globalization, economic crisis, increasing product range, shrinking market, increasing transportation costs, legal sanctions, value-added products, widespread use of the Internet and increased competition grow the importance of logistics. Logistics enable businesses to move their production to market, from this aspect it has become an indispensable element for businesses. In this context, numbers of ventures in the sector and staff ratios are observed to be increasing.

The objective of this study is to examine the burnout syndrome in the logistics sector. In this context, a field research was carried out on warehouse staff. As a result of the research done, it can be said that the burnout levels of the participants are on average level. In addition to that, it is also found that when the levels of desensitization of participants increase emotional exhaustion levels also increase.

**Keywords:** Logistics, Warehouse, Warehouse Staff, Burnout, Maslach

**Date:**

## **KISALTMALAR**

AB	: Avrupa Birliği
DYS	: Depo Yönetimi Sistemleri
FEFO	: First Expiry First Out / Süresi Önce Biten, Önce Çıkar
FİFO	: First İn First Out / Önce Giren, Önce Çıkar
SCM	: Supply Chain Management / Tedarik Zinciri Yönetimi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
WMS	: Warehouse Managemnt System / Stok İdare Yapılanmaları

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>SAYFA NO</b>
Şekil 2. 1. Lojistiğin İçeriğini Oluşturan Unsurlar .....	4
Şekil 2. 2. Lojistik Süreci.....	9
Şekil 2. 3. Depoya Kabul Sonrasındaki Akış Seçenekleri.....	19

# TABLO LİSTESİ

## SAYFA NO

Tablo 2. 1. Lojistiğin Tarihi Gelişimi .....	5
Tablo 3. 1. Türkiye İşgücü Göstergeleri .....	46
Tablo 3. 2. Ulaştırma, Haberleşme, Depolama Sektörü İşgücü Profili .....	47
Tablo 4. 1. Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	57
Tablo 4. 2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları .....	58
Tablo 4. 3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	59
Tablo 4. 4. Cinsiyet ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	59
Tablo 4. 5. Yaş ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	60
Tablo 4. 6. Medeni Durum ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	61
Tablo 4. 7. Gelir Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	62
Tablo 4. 8. Mesleki Tecrübe ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	63

## BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Bu çalışmanın konusu belirlenirken lojistik sektörünün temel sorunlarından biri üzerine odaklanmak amaçlanmıştır. Sektörel tecrübelerden ve benzer şikayetlerden, temel sorunlardan birinin lojistik sektöründe çalışmaya istekli kişilerin azlığı ve halihazırda bir lojistik operasyonunda çalışanların motivasyonlarının düşüklüğü, yaptıkları işe geçici bir iş olarak değerlendirdikleri farkedilmiştir. Özellikle işsizliğin diğer bölgelere göre görece daha düşük olduğu sanayi bölgelerinde lojistik operasyonları çalışanlar için çekici gelmemektedir.

Global anlamda bakıldığında lojistik iş kolunun büyüdüğü ama makineleşme, endüstri 4.0, yönetim-bilişim alanındaki ilerlemeler gibi teknolojik gelişmeler mavi yakalı istihdamında küçülmeye sebep olmuştur. Bütün bu etkenlere rağmen ülkemizde lojistik firmaları ihtiyaç duydukları mavi yakalı personelleri bulmakta zorlanmaktadır. Mevcut personellerin ise düşük motivasyonla (özellikle depo alanında) çalışmakta ve kolayca işten vazgeçebilmektedir.

Özellikle depo operasyonlarında çalışacak personel bulunamaması ve çalışan personellerin çok kolay işten ayrılabilmeleri (başka bir deyişle yaptıkları işi geçici olarak değerlendirmeleri) lojistik firmalarını ve dolayısıyla müşterileri olan firmaları olumsuz anlamda etkilemektedir. Zamanında ve doğru personel bulunamaması, planlanan iş gücünün karşılanamamasına, daralan süre zarfında firmaların aradıkları temel kriterlerde vazgeçmelerine ve lojistik firmalarının benzer pozisyonlara sürekli eleman aramaları, piyasada sektörün ve firmaların olumsuz bir intiba yaratmasına sebep olmaktadır. Çalışan personellerin kolayca işten ayrılmaları ise, yıllar içinde ve her iş için farklı olan teknik bilgi, tecrübe, iş çözme kabiliyeti, iş ciddiyeti gibi önemli birikimlerin kolayca kaybolmasına neden olmaktadır.

Bahsedilen durumun çok farklı disiplinlerde açıklanabilecek birçok nedeni olmasına karşılık, bu çalışmanın temel amacı, depo operasyonlarının çalışanlar üzerinde neden olduğu olumsuz etkileri göstermek ve bu etkilerin sonuçlarını Maslach'ın Tükenmişlik

Ölçeği ile açıklamaktır. Yapılan literatür taramasında akademik anlamda en geçerli olan ölçeğin Maslach'ın Tükenmişlik Ölçeği olduğu görülmüştür. Temel olarak tıp alanında çalışanlara (doktor, hemşire, sağlık memuru vs) yönelik uygulanan bu ölçek, son zamanlar artan çalışan mutsuzluğu endekslerini değerlendirmek için diğer sektörlerde de kullanılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda daha önce bu ölçeğin lojistik sektörüne uygulandığı görülmemiştir.

Bu yöntemi kullanmaktaki temel öngörü, çalışanların üzerindeki baskının nasıl motivasyonu olumsuz etkilediği, daha önce bahsettiğimiz global etkilerden dolayı (makineleşme, endüstri 4.0, yönetim-bilişim alanındaki gelişmeler) çalışanların değersiz hissettiklerini ve bütün bunlardan dolayı tükenmişlik hissinin arttığını akademik verilere dayanarak bir açıklı getirmektir.

Ayrıca depo operasyonlarında uygulanan süreçlerin detaylarını belirtilip, süreçlerin çalışanlar üzerinde ne tür bir streslere neden olduğu açıklanmıştır. Böylece çalışanların içine düştükleri tükenmişlik sendromu hem Maslach'ın Tükenmişlik Ölçeği anket çalışması ile ölçülmüş, hem de hangi süreçlerin bu sonuca neden olduğu belirtilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda temel olarak şu noktalara değinilmek istenmektedir. Lojistik/depo operasyonlarında çalışan personellerin içine düştükleri darboğaza neden olan süreçler ve bu süreçlerin personel üzerindeki etkisinin ispat edilmesi. Bu nedenler doğru tespit edilebilir ve üzerinde sektörel olarak mutabakat sağlanabilirse, personel devir hızını daha düşük seviyelere çekmek ve lojistik sektöründe çalışmayı daha cazip bir hali getirmek mümkün olacaktır.

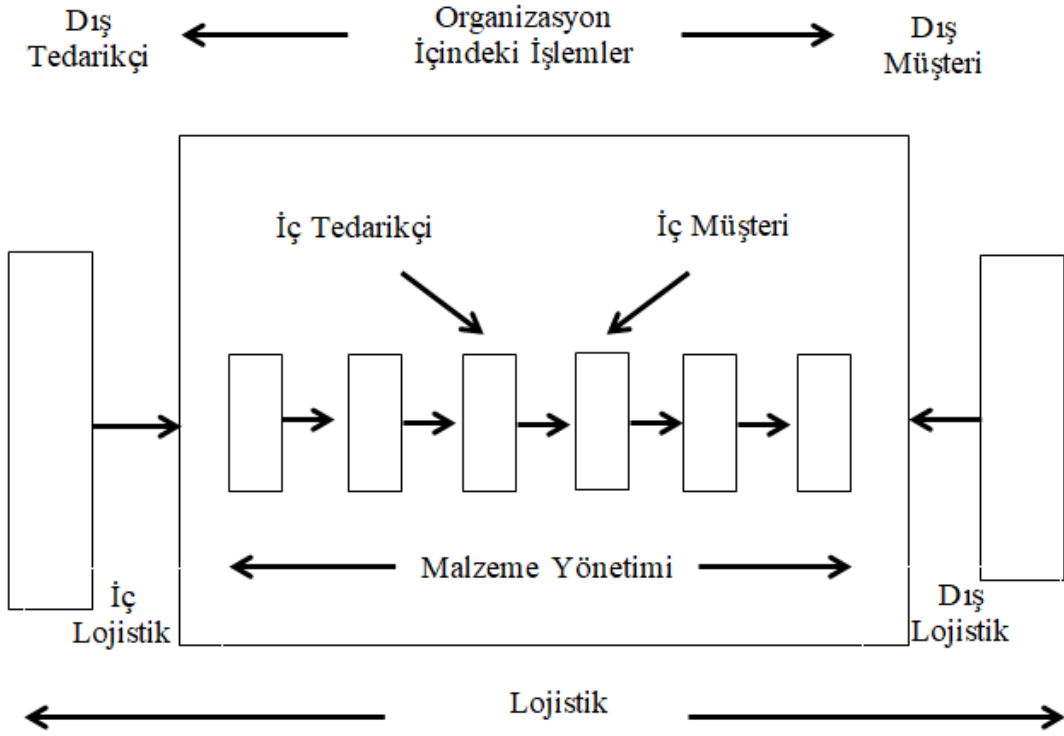
## **BÖLÜM 2. GENEL BİLGİLER**

### **2.1. Lojistik Kavramı**

#### **2.1.1. Lojistiğin Tanımı**

“Lojistik uygulama odaklı bir bilim dalıdır. Lojistiğin araştırma nesnesi, ağlar arası akıştır. Bilim olarak lojistik diğer disiplinlere göre ağlar ile ekonomik sistemleri ve nesnelerin akışları gibi ekonomik süreçleri yorumlamasından dolayı farklılaşmıştır” (Acar & Gürol, 2013, s. 291). Bu ifadeler, lojistiği bir bilim dalı olarak açıklamakta ve bu bilim dalının içeriğini de tanımlamaktadır. “Lojistik, doğasında tahminleme, planlama, örgütleme, organizasyon, koordinasyon ve kontrol unsurlarını taşımaktadır. Lojistik, bir ürün veya hizmetin üretimi ve dağıtılması ile ilgili olarak maddi temelli işlevleri sevk ve idare etmektedir” (Kıymetli Şen, 2014, s. 85). Lojistik hakkında getirilen bu tanımdan yola çıkarak her işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi noktasında lojistiğin önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Lojistiğe getirilen başka bir açıklama ise şu şekildedir: “Lojistik; doğru malzemenin doğru miktarda, doğru durumda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru tüketiciye, doğru fiyatla ulaştırılmasını sağlamak için yapılması gereken faaliyetler bütünüdür” (Ceran & Alagöz, 2007, s. 155). Bu tanımda yer alan açıklamalar lojistiğin amaçlarına ve faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bu tanımın önemli noktası ise lojistik kavramının pek çok faaliyeti içerdiğini göstermesidir. Lojistik kavramını çeşitli yollarla tanımlamak mümkündür ve bundan dolayı farklı tanımlar getirmenin yerine tanımları şekillendiren unsurları açıklamaya gitmek daha faydalı olacaktır. Lojistik kavramının oluşturan faktörler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.





**Şekil 2. 1.** Lojistiğin İçeriğini Oluşturan Unsurlar

**Kaynak:** (Çakırlar, 2009, s. 15)

Lojistiğin içeriğini oluşturan faktörler müşteriler, tedarikçiler, işletmelerin iç işlemleri, iç ve dış lojistik olarak Şekil 1’de sıralanmıştır. Lojistik kavramının önemli bir parçası olarak malzeme yönetimi de görülmektedir. Lojistik, taşımacılık ve teslimat hizmetlerinin yanı sıra müşteri beklentilerine göre de şekillenebilen bir olgudur (Babacan, 2003, s. 9).

### 2.1.2. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

Lojistik kavramına ilk olarak askeri literatürde rastlanmaktadır. Uzun bir süre sadece askeri alanda anlam ifade eden lojistiğin işletme yönetimi için de önemli bir unsur olduğu çok daha sonradan fark edilmiştir (Gümüş, 2009, s. 98). Lojistiğin tarihsel gelişiminin bu doğrultuda değerlendirmek önemlidir. 1900’lerin öncesinde askerlere gıda ve askeri malzeme tedarik etmede kullanılan lojistik kavramı, 20. Yüzyılda yönetim stratejisinin bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır (Tutar, Tutar, & Yetişen, 2009, s. 193). Lojistik ile yönetimin bağlantısının kavranması, lojistik kavramının çok yönlülük

kazanmasını ve gelişim sağlamasını mümkün kılmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası hız kazanan küreselleşmenin de etkisiyle yükseliş gerçekleştirmiştir. Lojistiğin yaşadığı gelişim süreci aşağıdaki tabloda tarihi açıdan gösterilmiştir.

**Tablo 2. 1. Lojistiğin Tarihi Gelişimi**

<b>Aşamalar</b>	<b>Yönetim Merkezleri</b>	<b>Yıl</b>	<b>Örgütsel Tasarım</b>
Depolama ve Ulaştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satış pazarlama</li> <li>- Depolama</li> <li>- Stok Denetimi</li> <li>- Ulaştırma Etkinliği</li> </ul>	1960'lı Yıllar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dağınık lojistik faaliyetler</li> <li>- Lojistik faaliyetler arasında zayıf bağlantı</li> <li>- Düşük lojistik yönetimi otoritesi işletme başarısını destekler</li> </ul>
Toplam Maliyet Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lojistiğin merkezileştirilmesi</li> <li>- Toplam Maliyet Yönetimi</li> <li>- Süreç optimizasyonu</li> <li>- Rekabetçi bir avantaj olarak lojistik</li> </ul>	1980'li Yıllar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkezileşmiş lojistik faaliyetler</li> <li>- Büyüyen lojistik yönetimi otoritesi</li> <li>- Bilgisayar uygulamaları</li> </ul>
Entegre Lojistik Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lojistik planlama</li> <li>- Tedarik zinciri stratejileri</li> <li>- İşletme faaliyetleri ile bütünleşme</li> <li>- Süreç kanalları ile bütünleşme</li> </ul>	1990'lı Yıllar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lojistik faaliyetlerde genişleme</li> <li>- Tedarik zinciri planlama</li> <li>- Toplam kalite yönetimi için destek</li> <li>- Lojistik yönetim faaliyetleri</li> </ul>
Tedarik Zinciri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratejik tedarik zinciri</li> </ul>	2000'li Yıllar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ticari ortaklık</li> </ul>

Yönetimi	görüŖü - Extranet teknoloji kullanımı - Kanal güçlerini ortak bir kuvvet aracı kullanmak için tedarik zinciri TQM göstergelerinde işbirliği yapmak		- Sanal örgüt - Talepteki değişimler - Benchmarking ve yeniden yapılanma
E-Tedarik Zinciri Yönetimi	- SCM kavramına internetin uygulanması - Düşük maliyetli anında veri tabanı paylaşımı - Elektronik bilgi - SCM senkronizasyonu	2000 Sonrası	- Tedarik zinciri ağı ile ticaret ortaklığı yapmak - .com, -e eklentisi vb. piyasa değişiklikleri - Örgütsel çeviklik ve ölçülebilirlik

**Kaynak:** (Gülenç & Karagöz, 2008, s. 77)

Tablo 2.1’de ortaya koyulduğu gibi küreselleşmenin etkilerini hissettirmeye başladığı 1960’larda lojistik sadece ulaştırma ve depolama faaliyetlerinden ibaret olarak değerlendirilmiştir. 1960’lardan 80’lere kadar geçen dönem zarfında lojistik faaliyetlerinin dağınık, faaliyetler arası bağlantıların da zayıf durumda olduğu görülmektedir. 1980’lerde ise toplam maliyet yönetimi anlayışı etkisini göstermiş, bunun sonucunda lojistik faaliyetlerde merkezileşme sağlanmış ve lojistik yönetiminin otoritesi artmıştır. 1990’lara gelindiğinde entegre lojistik yönetimi anlayışının hakimiyeti elde ettiği görülmektedir. Bu dönemde lojistik faaliyet genişlemiş, toplam kalite yönetimine destek çeşitli girişimler ön plana çıkmıştır. 2000’lerde lojistik, tedarik zinciri yönetimine dönüşmüş, bu dönemde ticari ortaklıklar, sanal örgütler, talep değişimleri gibi olgular sürecin merkezi haline gelmiştir. Milenyum ile birlikte elektronik tedarik zinciri yönetimi anlayışının etkileri görülmeye başlamıştır. 2000’ler sonrasında görülen tedarik zinciri ağı, ölçülebilirlik, örgütsel çeviklik gibi gelişmeler, lojistiğin yıllar boyunca sağladığı hızlı gelişimi ortaya koyan olgulardır. Sonuç olarak lojistik kavramı, ilk ortaya çıktığında sadece askeri literatürde kendine yer edinebilen

bir kavramken, özellikle 1960'lardan sonra hızlı bir gelişim göstererek günümüzde elektronik süreçlerde yansımaları görülen ve rekabet üstünlüğü sağlama noktasında önemli bir etmene dönüşmüştür.

### **2.1.3. Lojistiğin Amacı ve Önemi**

Lojistiğin amacını, işletmelerin üretim veya pazarlama hedeflerini yakalayabilmelerini, toplam maliyetlerini en düşük seviyede tutarak verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri sağlamak olarak tanımlamak mümkündür (Şekkeli, 2016, s. 15). Kısaca lojistikle hedeflenen, ürünü müşteriye ulaştırırken hem kaliteyi hem de düşük maliyeti sağlamaktır (Acar & Köseoğlu, 2014, s. 11-12). Lojistik uygulamalarının işletmelere bütünsel bir şekilde getirdiği faydalar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Küçük, 2011, s. 57-58);

- Tedarik zinciri işlemlerini yalınlaştırmak,
- Kapasiteyi planlamak,
- Maliyetleri düşürmek,
- Müşteri talebine odaklı teslim zamanı ayarlamak,
- Stok oranlarını azaltmak,
- Tedarik zinciri performansını iyileştirerek müşteri memnuniyetini artırmak,
- Girdilerin teminini garanti altına alarak üretimde sürekliliği sağlamak,
- Tedarik süresini düşürerek pazardaki değişim ve yeni taleplere hızlı yanıt vermek,
- Tüketici taleplerini mümkün olan en üst düzeyde karşılayarak kalite düzeyini artırmak,
- Teknoloji kullanımını ve yenilikleri teşvik etmek,
- Bütün işletme verilerini, malzemelerini ve finansal akışını gözlemleyerek işletmenin yönetilebilirliğini sağlamak.

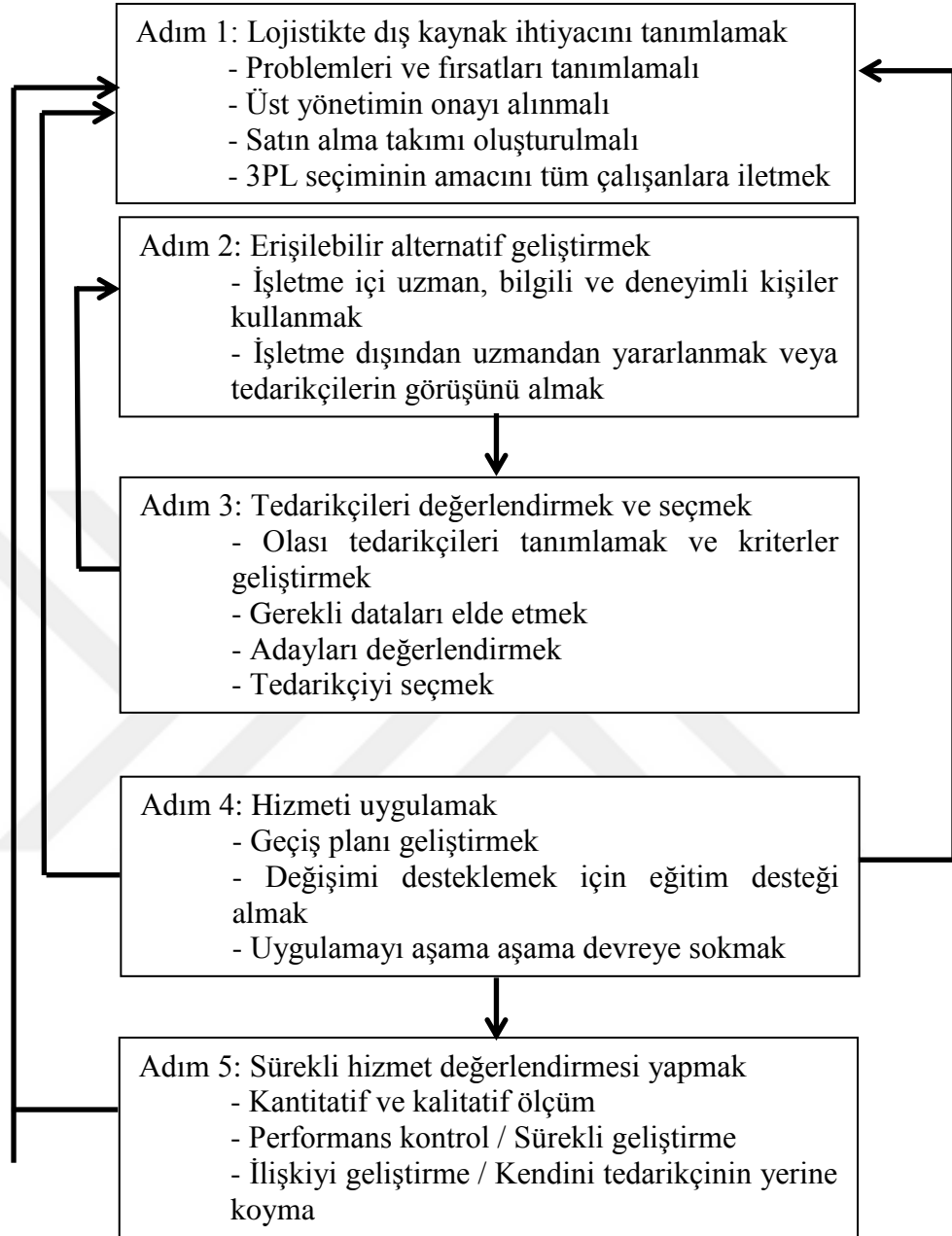
## **2.2. Lojistik Süreci**

Lojistik süreci, ürün müşteriye ulaşana kadar yaşanan bütün süreci üretim öncesi de dahil olmak üzere kapsayan bir olgudur. Bu süreçte hizmet, ürün veya bilgi akışıyla karşılaşılabilir. Ayrıca lojistik sürecindeki akışların etkinliğinin sağlanmasını ve planlanmasını da içermektedir (Kıymetli Şen, 2014, s. 84). Söz konusu olan bu çabalar,

lojistik sürecinin etkinliğini de belirlemektedir. Her faaliyet veya durum için lojistik sürecinin farklılaşma göstermesi mümkündür. Bu sebeplerden dolayı lojistik sürecinin incelenmesinde sürecin değişkenlik gösterebilen esnek bir yapıya sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Lojistik sürecine yönelik ileri sürülen görüşlerden birinde ise sürecin, gereksinimler doğrultusunda fiziksel tanımlama yapmak, ürün veya hizmet için neler kullanılacağını belirlemek, fonksiyonel gereklilikleri açıklamak olmak üzere üç aşamadan oluştuğu ileri sürülmektedir (Başkol, 2010, s. 53).

Lojistik kavramının sürekli bir gelişim içerisinde olması sebebiyle bu yaklaşım zaman içerisinde lojistik sürecini açıklama noktasında yetersiz kalmıştır. Lojistik sürecine dair temel aşamalar, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.





**Şekil 2. 2. Lojistik Süreci**

**Kaynak:** (Sevim, Akdemir, & Vatansever, 2008, s. 9)

Şekil 2’de gösterildiği gibi lojistik sürecinde ilk aşama, satın alma takımlarının oluşturulması ve üst yönetimin onayının sonrasında ihtiyaçların belirlenmesidir. Süreçteki ikinci aşama alternatifler üretmektir. Alternatif üretimi noktasında işletme içindeki uzmanların düşüncelerine başvurulabileceği gibi işletme dışından uzmanlara da

ulaşılabilir. Üçüncü aşamada alternatifler değerlendirmeye alınmakta, gerek duyulan verilerin alınması sonucunda doğru alternatif tespit edilmekte ve bu aşama da sonlandırılmaktadır. Dördüncü aşamada geçiş planları oluşturulmakta ve destek de alınarak uygulama başlatılmaktadır. Uygulamadan sonra değerlendirmeler yapıp nicel ve nitel ölçümler gerçekleştirilmektedir. Beşinci ve son aşamada ise, performans değerlendirmesine geçilmekte ve geliştirmenin sürekliliğini sağlama noktasında atılabilecek adımlar belirlenmektedir. Tüm bunlar, lojistiğın geniş içeriğini gösterdikleri için her biri ayrı önem arz etmektedir.

### **2.3. Lojistiğın Prensipleri**

Özellikle askeri alanlar ve üretim sektöründe gereksinim duyulan lojistik kavramının çeşitli prensipleri, faaliyetlerin icrası ve planlanması noktalarında ön plana çıkmakta ve sistemlerden etkin biçimde yararlanılabilmesi için kılavuz olarak kabul edilmektedirler.

#### **2.3.1. Ekonomik Olma**

Bu prensip, düşük maliyet ile en etkin lojistik desteğın sağlanması fikrine dayanmaktadır. İhtiyaçların tamamının karşılanabilmesi her koşulda mümkün değildir. Bundan dolayı işletme öncelikleri belirlenmeli, sınırlı kaynaklar etkin kullanılmalı minimum maliyet ile doğru faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Lojistikte, destek alan taraf da bu desteği sağlayan taraf da mümkün olan en düşük maliyet ile etkin bir planlama yaparak lojistik desteğın sağlanmasını amaçlamaktadır. Mevcut kaynakların tüm ihtiyaçları karşılama noktasında sınırlı kaldığı durumlarda, ekonomik olma faktörü ihtiyaç duyulan ürünün tedarik edilmesinde maliyet ve zaman bakımından öneme sahiptir (Altuntaş, 2008, s. 46).

#### **2.3.2. Esneklik**

Bu prensip, işletmeler tarafından yeni metotların geliştirilmesinde kilit bir unsur olarak görülmekte ve işletmelerin, yeni teknolojileri kullanmaya daha açık olmalarını mümkün kılmaktadır. Günümüz işletmelerinin aynı anda hem mevcut üretimi devam ettirmeleri hem de gelişmelere açık olmaları büyük bir gerekliliktir. İşletmelerin sistemlerini bu şekilde yapılandırmalarının temeli esneklik prensibine dayanmaktadır (Pekmezci, 2005, s. 142).

### **2.3.3. Koordinasyon**

Etkin hizmet verebilmek için lojistik hizmetlerinde koordinasyon gereklidir. Tedarikçilerden başlamak üzere son ulaşım noktası olan müşterilere kadar her aşamanın koordinasyonunun sağlanması, lojistik verimliliğini artırarak maliyetler açısından fayda sağlamaktadır.

### **2.3.4. Planlama**

Lojistik faaliyetlerinde başarının anahtarı, planlama yapmaktır. Lojistik işleminde süreç başlamadan önce detaylı olarak bütün faaliyetlerin planlanmalı ve faaliyetler süresince karşılaşılabilecek muhtemel çeşitli problemlere karşı da önlemler alınmalıdır. Detaylı bir planlamaya gidilmesi, lojistik hizmetlerin başlangıcından son anına kadar yapılmalıdır. Fiili uygulama sırasında bütün işlemler önceden hazırlanan planlamaya göre yürütülmelidir.

### **2.3.5. Yeterlilik**

Yeterlilik prensibi, lojistik alanında büyük bir önem arz etmektedir. Taşınabilecek maksimum yük miktarı ya da depo kapasitesi gibi sınırlı oranlar mevcuttur ve temelde hedeflenen nihai müşteriye ulaşabilmek için en hızlı biçimde, doğru ürünü, doğru yerde bulunmayı öncelik olarak kabul ederek sınırlı kapasiteye sahip lojistik imkanların yeterliliği sağlamak gerekmektedir.

### **2.3.6. Sadelik**

Lojistik faaliyetlerinde sadelik, planlama ve icra aşamalarının tüm alanlarında temel alınmalıdır. Sadelik, verimliliği pozitif yönde ve direkt etkileyen bir faktördür ve gereksiz iş karmaşıklığından uzak kalarak asıl işe odaklanılmasını sağlamaktadır. Sağlanan sadelik ile birlikte kaynakların verimli kullanımı da sağlanmış olmaktadır.

### **2.3.7. İzlenebilirlik**

İzlenebilirlik, özellikle lojistik ağlarda etkin bir kontrol ve planlama yöntemidir. Artan teknolojik imkanların ve gelişen yazılımların da katkılarıyla lojistik sürecinin tüm fonksiyonları, miktar, durum, zaman, mekan şeklinde izlenebilmekte, gelişebilecek herhangi bir olumsuz duruma karşı erken müdahalede bulunulabilmektedir.



### **2.3.8. Standart Olma**

Lojistik alanında verilen hizmette belli bir standardı yakalamak önemli bir parametredir. Çünkü müşteriler her zaman aynı standartta hizmet almayı beklemektedir. Hizmetin yanı sıra usul ve malzeme açısından da standartlaşmak önemlidir. Günümüz dünyasında ülkeler ve uluslararası örgütler tarafından da çeşitli düzenlemeler ve mevzuatlar yoluyla standart konusunda önlemler alınmıştır. Ulaşım kanalları çerçevesinde temel unsurlar olan demir yollarında, konteynırların boyutlarında, elleçleme araçlarında, yazılım teknolojilerinde standartlaşmaya gidilmektedir.

## **2.4. Lojistiğin Faaliyet Alanları**

Başlangıçta sadece depolama hizmeti ve malzeme nakli alanlarında çalışan lojistik, zaman içerisinde; taşıma, depolama, sipariş işleme, talep yönetimi, elleçleme, ambalajlama, stok yönetimi, satın alma, paketleme, sigortalama, gümrükleme gibi alanları da kapsamaya başlamış ve çeşitlilik kazanmıştır (Şekkeli, 2016, s. 16-17).

### **2.4.1. Taşıma**

Taşıma işlemi, lojistiğin temel dayanağı olan ve lojistik faaliyetleri birbirine bağlayan bir zincirdir (Ceran M. , 2010, s. 66). Taşıma işlemi; müşterilerin beklenti ve taleplerini karşılayabilme amacıyla, ürünlerin istenilen bölge ve merkezlere zamanında ulaştırılması durumudur. Taşıma; işletme bünyesinde bulunan araç ve gereçler ile hammaddelerin üretim alanına, üretimi bitirilmiş ürünlerin ise depo, dağıtım alanları ve tüketicilere teslim edilmesidir. Bu aşamada ürünün zamanında yerine ulaştırılmasının yanı sıra işlemin doğru, güvenli ve en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi de hedeflenmektedir (Ok, 2016, s. 34). Türkiye'deki lojistik faaliyetleri göz önünde bulundurulduğunda bunların %30'a yakın kısmının taşıma işlemleri tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

### **2.4.2. Depolama**

Malzeme, hammadde, mamul, ürün gibi değişkenlerin ihtiyaç duyulduğu durumlarda kullanılabilirlikleri amacıyla mevcut bulundurulmaları durumu depolama şeklinde tanımlanmaktadır. Üretim sektöründeki depolamayı, tüm faaliyetler için malzemelerin

hammadeden üretim alanına ve daha sonra da tüketim merkezlerine kadar depolanması olarak ifade etmek mümkündür (Ergöner, 2014, s. 8). Depolama, üretimden sonra ürünlerdeki müşteri dağıtım sürecinde işletmeleri destekleyen bir faaliyettir (Ok, 2016, s. 51). Depolama faaliyetlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Öksüz, 2010, s. 25);

- Malzemenin depoya getirilmesi,
- Malzemenin kayıt altına alınması ve numaralandırılması,
- Depo alanlarının uygunluklarına göre düzenlenmeleri,
- Yerleştirme,
- Gereçlerin, gereksinim duyuluncaya kadar uygun şartlar altında depolanmaları,
- Siparişi yapılan gereçlerin seçilip gruplandırılmaları,
- Nakledilecek gerecin bir araya getirilmesi, gözden geçirilmesi ve gerekli belgelerinin hazırlanması,
- İstenen gerecin paketlenip ihtiyaç alanına nakledilmesi.

#### **2.4.3. Sipariş İşleme**

Sipariş işleme, verilen bir siparişin teslimatının, müşterinin talep ettiği yer ve zamanda gerçekleştirilmesi içermektedir. Günümüzde şirketler sipariş işleme sürecini çevrimiçi olarak internet üzerinden de gerçekleştirmektedir. Bu, müşteri talepleri yerine getirilirken bir yandan da siparişin ve en makul taşıma planını hazırlanmasını da mümkün kılmaktadır (Baki, 2004, s. 22-23). Sipariş işleme, aşağıdaki faaliyetleri içermektedir (Saatçioğlu, 2010, s. 34);

- Siparişin doğruluğunu denetlemek
- Müşterinin finansal durumunu denetlemek
- Satış görevlisini yetkilendirmek
- Muhasebe departmanında gerekli kayıtları yapmak
- Müşteriye en yakın bulunan depoyu seçerek siparişi hazırlamak ve stok verilerini güncellemek
- Nakliyyeyi planlamak ve müşteriye teslimatı sağlamak.

#### **2.4.4. Talep Yönetimi**

Talep yönetiminin içeriği, müşteri taleplerini tahmin etme ve müşterileri yönetme ile ilgili bütün işlemleri yürütme anlamını taşımaktadır (Genç, 2009, s. 250). İşletmelerin

yaşadığı en büyük sorun, hangi ürünü, hangi miktarda ve ne zamana üreteceklerini kesin olarak bilememeleridir. Bu belirsizliği ortadan kaldırmadaki en iyi araç müşterilerle sürekli ve güvenilir bir iletişim içinde olmak ve müşteriden bilgi akışını sağlamaktan geçmektedir. Bunun sağlanabildiği koşulda, siparişler değerlendirilebilmekte ve kaynaklarda planlamaya gidilebilmektedir (Şekkeli, 2016, s. 42). Talep tahminiyle, müşteri talepleri, işletme arz imkanları çerçevesinde karşılanmaya ve dengede tutulmaya çalışılmaktadır. Bu süreçle, satın alma ve dağıtım dengede tutulmaya çalışılır (Bingöl, 2006, s. 10).

#### **2.4.5. Elleçleme**

Hammadde, yarı mamul ürünler ve fabrika veya depoda bulunan bitmiş ürünlerin tüm hareketleri olarak tanımlanan malzeme elleçleme, eşyaya değer katmamakta, her seferinde iletme gibi işlemlere neden olmakta ve maliyetler yaratmaktadır. Bu nedenle, malzeme yönetimi bu yöntemi mümkün olduğu kadar ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Saatçioğlu, 2010, s. 33). Katma değer üretmeyen hatalı elleçleme faaliyetleri, ekstra maliyetler meydana getirmekte, hatta mala değer kaybettirebilmektedir. Bundan dolayı elleçleme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi esnasında belli başlı bazı kurallar takip edilmelidir (Koban & Yıldırım, 2011, s. 125). Bu kuralları şu şekilde sıralamak mümkündür (Keskin, 2011, s. 369);

- Elleçleme araç ve gereçlerini mümkün olduğunca standartlaştırmak,
- Sistem hareketi esnasında süreçte kesinti olmamasını sağlamak,
- Paketleme ekipmanının hareketli olmasını sağlamak,
- Elleçleme malzemelerinin kullanımını en yüksek seviyede tutmak,
- Elleçleme malzemelerini belirlerken yük taşıma oranlarını ve optimum taşıma miktarlarının önemine dikkat etmek. Elleçleme faaliyetleri esnasında yapılmaması gerekenler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Koban & Yıldırım, 2011, s. 125-126);

- Kapları tamir etmek ya da sağlamlaştırmak,
- Kapların yenilenmesi,
- Yeni kap çeşitleri yapmak,
- Büyük kaplardan küçük kaplara boşaltma yapmak ya da kapların birleştirmek,
- Kaplardan örnek ya da numune almak,
- Karıştırmak,

- Eşyayı havalandırmak,
- Kalburlamak

#### **2.4.6. Ambalajlama**

Ambalajlama lojistik bakımdan, taşıma sürecinde meydana gelebilecek hasarlara karşı önlem almayı ve malın taşınabilirliğini kolaylaştırmayı hedefleyen bir işlemdir. Ulusal sınırların ötesindeki lojistik faaliyetler söz konusu olduğunda büyük önem taşımaktadır. Ambalaj, dayanıklılık açısından büyük bir öneme sahiptir çünkü uluslararası piyasalarda mesafeler birbirinden uzaktır. Bununla birlikte pek çok işlemi de gerektirmektedir. Üçüncü taraf lojistik şirketlerinin farklı coğrafya alanlarında çalışmaları, ulaşım olanaklarını daha iyi tanımaları ve farklı kültür yapılarının farkında olmaları gibi artıları bu faaliyetlerde dış kaynaklardan faydalanılmasının temel sebepleridir (Akyıldız M. , 2004, s. 9).

#### **2.4.7. Stok Yönetimi**

Mevcut stokun, işletme amaçları çerçevesinde kontrol altında tutulması, denetlenmesi ve yönetilmesi işlemlerinin tümü stok yönetimini oluşturmaktadır. Stok yönetimi ile işletmeler, stok ve satış talebini dengede tutabilmek amacıyla mal ve hizmet akışını sürdürmeyi hedeflemektedir. Bu işlemin işletme karlılığına katkısı, stok kontrolü sayesinde depolama maliyeti gibi maliyetlerden kaçınılması noktasında gerçekleşmektedir (Öz, 2011, s. 46). Çünkü stok, işletmeler için yüksek maliyetli yatırımlardır. Yatırımlardan yüksek getiri miktarlarını sağlayabilmek için stok devir hızının yüksek olması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi ise stok yönetiminin en iyi şekilde yapılmasına bağlıdır. Stok bulunduran şirketler birkaç hedefe sahiptir; bunlar ölçek ekonomisinden yararlanmak, arz ve talep dengesini sağlamak, talepte meydana gelen belirsiz koşullara karşı önlem almak, dağıtım kanalları arasında bir tampon görevi görmektir (Sancaklı, 2006, s. 9-10).

#### **2.4.8. Satın Alma**

Satın alma işlemi, bir mal ya da hizmetin, kişi, işletme ya da kurumlar tarafından alınması olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler tarafından gerçekleştirilen doğru alımlar, maliyetlerini azaltmaya ve kalitelerini artırmaya yardımcı olabilecek bir etmendir ve

işletme başarı düzeyini doğrudan etkileyen bir unsurdur (Güzel, 2011, s. 22-23). Satın alma faaliyetlerinde zaman, maliyet, tedarik sürekliliği, kalite ve teknoloji gibi faktörler büyük önem taşımaktadır ve bu etmenlerin detayları aşağıda tanımlanmaktadır (Kayabaşı, 2007, s. 75-76):

- Zaman, satın alma işlemlerinde malların ya da hizmetlerin teslim sürelerinin minimuma indirgenmesini ve üretim için gerekli ekipmanın, üretimi etkilemeyecek şekilde sağlanmasına özen gösterilmelidir.

- Satın alma ve tedarik yönetimi işlemleri, satın alma süreciyle ilgili tüm unsurlar dikkate alınarak toplam maliyetin düşürülmesi amacıyla stratejik maliyet yönetimi perspektifinden gerçekleştirilmelidir.

- Arz ve talep eğilimlerinin araştırılması ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar ile tedarikçi kaynakları ve tedarik zincirlerinin oluşturulması ve üretime etki etmeyecek şekilde tedarik sürekliliğinin sağlanmasıdır.

- Mamul, yarı mamul, ürün ve hizmetlerinin üretimlerinin doğru ve verimli gerçekleştirilebilmesi, kalite seviyesinin yüksek tutulmasına bağlı bir durumdur.

- İşletmede kullanılan veya işbirliğine gidilen tedarik kaynaklarının satın alma işleminde kullandıkları teknolojilerin rekabetçi düzeyde olmaları gerekmektedir.

#### **2.4.9. Paketleme**

Paketleme, iş akışının dış ticarettaki başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür ve ürünün kalitesi fiziksel, üretim ve tüketim koşulları açısından da işlev gördüğünden, paketlemeye dikkat etmek gerekmektedir.

#### **2.4.10. Sigortalama**

İhraç edilecek ürünlerin, taraflar arasındaki sözleşme hükümleri uyarınca sigortalama gerekmektedir ve sigortasız olan malların taşınması, gümrük ve banka işlemlerinin yapılması ise zordur (Koban & Yıldırım, 2011, s. 126-127).

#### **2.4.11. Gümrükleme**

Dış kaynak kullanımının ilk defa görüldüğü alan olan gümrükleme, lojistik sürecinin destekleyici ve tamamlayıcı bir unsurdur. Gümrük mevzuatı ile doğrudan bağlantılı olan gümrükleme işlemi, ithalat ve ihracat süreçleri söz konusu olduğunda başvuru

bir işlemdir. Büyük öneme sahip gümrükleme işleminde hata yapılması durumunda işletmeler çok ciddi ekonomik zararlar uğrayabilmektedir. Sürekli değişim potansiyeline sahip olan yasalar ve mevzuatların uzmanlar tarafından yakından takip edilmesi ve işlemlerin bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Gümrükleme işleminin atlanması ya da unutulması durumunda işletmeler vergi ya da gümrük kaçakçılığı suçuyla karşı karşıya kalırlar. Bundan dolayı gümrükleme işlemi büyük bir titizlikle ve en doğru şekilde gerçekleştirilmelidir (Koban & Yıldırım, 2011, s. 126-127).

## **2.5. Depo Süreçleri ve Sorumluluk Alanları**

Bu bölüme kadar anlatılan depo kaynaklarına ek olarak depolama süreçlerinin depo tasarımı açısından göz önünde bulundurulması gereken en önemli depo karakteristiklerinden birisini olduğunu belirten Rouwenhorst ve diğ. (2000), bu konunun temel süreçlerini; mal kabul, depolama, sipariş toplama, paketleme, iade ve katma değerli işlemler olarak değerlendirmiştir.

### **2.5.1. Mal Kabul**

Malzemenin depoya ulaşmasıyla başlayan ilk süreç mal kabulüdür. Bu süreç, depoya giren malzemelerin tamamının sistem çerçevesinde kabulünü ve siparişlerin kalite ve miktar bakımından güvenceye alınmalarındaki bütün etmenleri kapsamaktadır. Mal kabulüne ilişkin adımları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Tanyaş, 2011):

- Taşıyıcıların, belirlenen program doğrultusunda depoya (rampa vb. boşaltma yerleri) gelmelerini sağlamak
- Gelen taşıyıcı araçları uygun yükleme/boşaltma alanlarına atamak
- Gelen malı nitelik ve niceliklerine göre, sipariş ve irsaliye kontrolü yaparak karşılaştırmak, uygunsuzluk gözlemlendiği durumlarda tutanak düzenlemek
- Taşıyıcıların getirdikleri yükleri, güvenli ve verimli bir biçimde boşaltmak ve mal kabul alanına taşımak
- Ürünleri kalite kontrol öncesinde karantina bölgesinde bekletmek
- Tedarikçilerden temin edilen malları, kalite kontrol yordamları doğrultusunda (Tam/%100 muayene, kısmî/örneklemeli muayene, haricî/dıştan muayene, gevşek muayene, sıkı muayene, muayenesiz geçiş) kontrol etmek, kusurlu ürünleri saptamak, hasarlı bir ürünün saptanması halinde fotoğrafını çekerek tutanak düzenlemek, “kabul”,

“şartlı kabul” ve “ret” gibi kararlardan birini vermek (şartlı kabulde, tüm ürünlerin %100 muayeneden geçirilmeleri sonrasında kusursuz olanlar kabul edilir)

- İade ürünleri, planlanan iade alanlarında konumlandırmak ve tedarikçiyle gerekli bilgi paylaşımında bulunmak

- Hasarlı, eksik, fazla gibi bütün saptamaları, tedarikçinin müşteri temsilcisiyle paylaşmak, tutanakları e-posta ya da faks yoluyla iletme (günümüzde; bildirimlerin bir entegrasyon ile sistem üzerinden gerçekleştirilmesi çok yaygındır.)

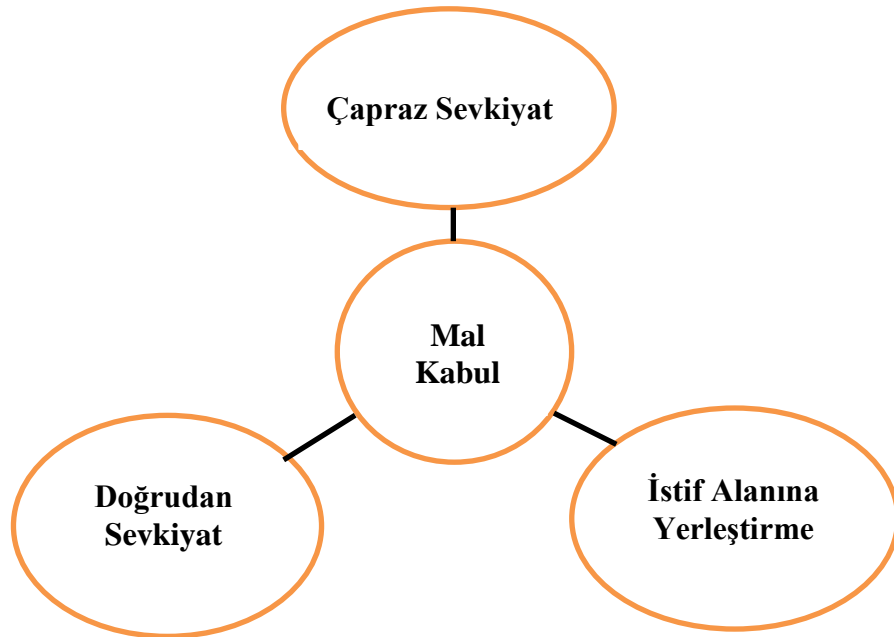
- Gerekli görülen durumlarda, kabul edilen ürünleri, sisteme göre etiketlemek

- Mal kabul sürecinin tamamlandığını barkod okuyucusu gibi sistemler yardımıyla kayıt altına almak

- Operasyon akışına olumsuz bir etkide bulunmayacağı, uygun bir alanda istiflemeyi yapmak. Bu süreç, ürünlerin depo içerisine kabulüyle tamamlanmaktadır. Bu işlemden sonra ürünler depoda bekletilebilmekte ya da çeşitli amaçlarla farklı işlemlere doğru hareket edebilmektedirler. Örneğin, teslimat için sipariş tarihinde mevcut bulunmayan, ancak taahhüt edilen ve kayıt altına alma işlemi gerçekleştirilmiş ürünler doğrudan ambalajlama ve sevkiyat işlemlerine gönderilebilmekte, kabulü yapılan ürünler doğrudan çapraz sevkiyat alanına yönlendirilebilmektedir.

Bazı ürünlerse, mal kabulünden istif alanlarına doğru depo içinde bir akış izlemektedir.

Bu akış biçimi Şekil 3’te görülebilmektedir (Tanyaş, 2011).



### Şekil 2. 3. Depoya Kabul Sonrasındaki Akış Seçenekleri

**Kaynak:** (Tanyaş, 2011)

Depo operasyonlarının ilk adımı olması ve tüm sürecin mal kabule göre şekillenmesi çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Oluşan baskının temel nedenleri şunlardır:

- Gönderici ve alıcı açısından bakıldığında, mal kabul, teslim teslim işleminin gerçekleştiği andır. Tüm lojistik süreçler teslimatın zamanında, sorunsuz ve en düşük maliyetle yapılması hedefine göre planlanır. Eğer mal kabul doğru planlanmamış ve gerekli şeffaflık sağlanmamışsa ön görülmeyen maliyetler oluşabileceği gibi, teslimat gerçekleşmeye de bilir.
- Hammadde ya da yarı mamul depolar için teslimat, üretimin sürekliliğinin bir parçasıdır. Doğru kontrol noktaları konulmaz, gerekli muayeneler yapılmazsa; üretim süreçleri yavaşlayabilir, zarar görebilir ya da durabilir. Ürün depoları için ise ticaretin başladığı noktadır. Satış ile ilgili planlamaların fiziksel başlangıcı ürünün envantere sorunsuz şekilde alınması ile başlar.
- Yukarıda bahsedilen süreçlerden dolayı zamanın ölçülmesi, öngörülen sürelerde tüm proseslerin tamamlanması ve mal kabul sürecinde tespit edilen durumlara göre (kalite sorunlu, hasarlı, eksik, hatalı vs) ürünlerin doğru tasnif edilmesi gerekmektedir.

#### 2.5.2. Depolama

Depolama, mal kabulünü takip eden ikinci adımdır. Bu işlemde ürünler, depoda nitelik temelli bir konumlandırmaya tabi tutulmaktadır. Depolama planında dikkate alınması gereken en önemli değişkenler; lokasyon kapasitesi (ağırlık, boyut vb.) ve özelliği (nem ve ısı kontrolü vb.) ile ürün kalitesi, ağırlığı, hacmi ve miktarı olarak kabul edilmektedir. Ürün giriş-çıkış (hareket) sayıları, depo yönetiminde önemli verilerdir. Yüksek hareket sayısına sahip olan bir ürünün konumlandırılması, depoda hareket uzaklığını minimuma indirecek biçimde planlanmalıdır. Buna ek olarak ürünlerin ağırlık ve özel karakteristikler bakımından da değerlendirilmeleri gerekmektedir. Harcanması muhtemel kaldırma gücünün en düşük seviyede tutulabilmesi için ağır parçaların, depolama alanlarındaki alçak yerlerde tutulmalıdır.



Yerleştirmede yer alan adımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tanyaş, 2011; Frazelle, 2002):

- İstif alanında yerleştirilmeyi bekleyen ürünlerin yanına gitmek
- Yerleştirilmesi planlanan ürünleri, barkod okuyucu gibi araçlar vasıtasıyla tanımlamak
- Tanımlaması gerçekleştirilen ürünleri, yerleştirme bölgeleri temel alınarak ayıklamak ve gruplandırmak
- Depo Yönetimi Sistemleri (DYS / WMS) gibi sistemlerle tanımlanan ürünlerin, yerleştirme sırası ve yerleştirilebileceği yer seçenekleri arasından en uygun olanını seçmek
- rnleri yerleştirilme konumlarına taşımak
- Lokasyon tanımlamasını barkod okuyucu gibi araçlar ile gerçekleştirmek
- rnleri bu konumlara yerleştirmek
- Barkod okuyucu gibi araçlar vasıtasıyla işlemin gerçekleştirildiğini kayıt altına almak

Depolamada en önemli husus operasyonel ihtiyaçları doğru belirlemektir. rn çeşitliliğine bağlantılı olarak; ürünlerin son kullanım tarihlerine göre, ABC analizi gibi ürün hareket hızlarına göre, siparişlerin toplanacağı algoritmaya göre ya da FIFO (first in first out) gibi kriterlere göre ürünleri depolamak gerekir. Eğer bu planlama depolama aşamasında doğru belirlenmezse sonraki adım olan “sipariş toplama” adımında ciddi zorluklar ve verimsizlikler meydana gelebilir.

### **2.5.3. Sipariş Toplama**

Sipariş; müşteri ya da üretim/montaj istasyonlarınca depoya bildirilen ürünlerin ve miktarlarının bir listesidir. Sipariş toplama süreci ise, gerekli ürünleri depodan elle ya da otomatik şekilde toplama işlemidir. Sipariş toplama sürecindeki performansa etki eden faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Tanyaş, 2011):

- rn talebinin yapısı
- Depo düzeni (deponun yüksekliği, depo alanı, deponun raflı/rafsız oluşu vb.)
- Depodaki rnlerin yerleşim düzeni
- Sipariş toplamada kullanılan yöntem

- Toplayıcıların, ürünlerin toplandığı sırayı tanımlamak için kullandıkları rotalama yöntemi. En yüksek maliyete ve yoğun işleme sahip depolama işlemi olan sipariş toplamada odak noktası müşteri teslimatıdır ve bu yönüyle sipariş toplama kritik bir öneme sahiptir. Frazelle (2002), klasik bir deponun maliyet dağılımının %50'sini sipariş toplamanın, %20'sini yerleştirme ve depolamanın, %15'ini mal kabulün ve son olarak da %15'ini sevkiyatın oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Sipariş toplamanın temel adımlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tanyaş, 2011):

- Sevkiyat programı ya da gereksinimleri doğrultusunda toplanması planlanan ürünleri palet, kasa, koli, kutu, adet bazında belirlemek

- Etkin ve verimliliği en yüksek şekilde hareket ederek; sipariş toplama yöntemini/algortmasını seçmek, sipariş, ürün grubu, bölgesel vb. bazda toplama listelerini oluşturmak

- Toplama listelerini toplayıcılara (pickers) atamak

- Toplayıcının, gerek duyulduğunda FIFO, FEFO, parti (lot) no., özel müşteri talebi gibi kurallara özen göstererek toplanacak ürünlerin yanına gelmesini sağlamak

- Toplayıcının topladığı ürünün lokasyonunu, türünü ve miktarını, el terminali gibi araçlar yardımıyla kayıt altına almak

- Toplanan ürünleri sevk alanına götürmek

Yukarıda da belirtildiği gibi sipariş toplama işlemi depo operasyonlarının en çok zaman alan, dolayısıyla en maliyetli ve stresin en yüksek olduğu bölümdür. Çalışanlar üzerinde yarattığı stresin temel nedenleri şunlardır:

- **Satış Baskısı:** Depolarda yaptığımız çalışmalarda, depo çalışanlarının üzerindeki en büyük stresin satış kaybına neden olmak, gelen satış taleplerini (siparişleri) karşılayamamak olduğu gözlemlendi. Bu baskının temel nedeni, firmaların temel motivasyonunun satış=kar olmasıdır. Firmaların genel perspektifi; satışın da tedarik zincirinin temel halkalarından biri olduğu değil, satışın temel kriter olduğu ve zincirin diğer bütün halkaların satışı destekleyici süreçlerler olduğudur.

Buna en iyi örneği Amazon'la ilgili yabancı kaynaklarda da yer alan aşağıda haberdan verebiliriz. Yapılan farklı araştırmalara göre Amazon Ar-Ge çalışmalarına en çok yatırım yapan ve depo süreçlerinde referans kabul edilebilecek teknolojileri kullanan firmalardan biridir. Bütün bu yatırım ve

Ar-Ge çalışmalarına rağmen depo çalışanlarının günde 120 paket ürünü paketlemeleri gerektiği, depo çalışanlarının temel ihtiyaçlarını bile karşılamadan sipariş hazırladıklarını yerli ve yabancı haber sitelerinde yer almıştır (Milliyet, 2018). Firma bu haberleri yalanlamış ama sahalarda yaptığımız çalışmalarda pek çok benzer uygulamaya şahit olduğumuzu belirtmek isterim.

Bu konuda yapılan yüzyüze çalışmalarda depo çalışanlarının temel şikayeti “satışta planlamanın eksikliği” başlığı altında toplanabilir. Bu konuyu açmak gerekirse iki temel konu karşımıza çıkıyor;

- Şeffaflık: Gönderici ve alıcı arasında gereken şeffaflığı sağlamamak; satıcı ve alıcı depolarında iş gücü kaybına, etkin talep tahmini yapılamamasına ve harcanan tüm kaynağa karşılık ürünlerin iade olarak dönmesine ya da uzun raf sürelerine neden olmaktadır.
  - Verimlilik: Depo çalışanlarının temel şikayetlerinden biri de haftanın/ayın belli zamanlarında satışın olmadığı ve haftalık/aylık satışların belli zaman aralıklarına (haftasonları, aysonları gibi) sıkışmasıdır. Buradan depo kaynaklarının doğru kullanılmadığı, depodaki iş gücü verimliliğinin doğru yönetilemediği ortaya çıkmaktadır. Bu verimlilik kaybını farklı vardiya yapıları ile giderebilme ihtimali olmakla beraber, iş hukukunun koymuş olduğu sınırlar (haftalık çalışma saatleri, mecburi dinlenme süreleri, zorunlu vardiya yapıları vs), planlamanın sadece lojistik/depo tarafından değil, satış tarafından da bu kısıtların göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir.
- **Artan Rekabet Ortamı:** Artan rekabet ortamı, firmaların tüm lojistik süreçlerini kısaltarak farklılık ve rekabette avantaj yaratma yoluna itmiştir. Süreçleri kısaltmak için öncelikle her bir sürecinin ölçülmesi ve optimum verimlilik sürelerinin bulunması gerekmektedir. Bu durum maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak yolunda lojistik operasyonlarını olumlu yönde etkiler. Ama süreçlerin bu kadar sıkı takip edilmesi aynı zamanda çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Çalışanların her anının ölçülmesi, koyulan yüksek hedefler, bu hedefleri yakalama baskısı çalışanlar

üzerinde stres oluşturmakta, değersiz hissetmelerine neden olmakta ve başaramama / hata yapma kaygısına sebep olmaktadır. Bu ortam aynı zamanda çalışanlar arasında rekabetin artmasına da neden olmaktadır. Performansı arttırmak açısından pozitif bir etkisi olan rekabet ortamının çalışanlar üzerindeki etkisi ise olumsuz olmaktadır.

#### **2.5.4. Paketleme**

Sipariş toplama sürecinden sonra, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen paketleme adımı gelmektedir. Dökme malzemeler daha sonra satışının gerçekleştirilmesine uygun miktarlarda paketlenilmekte, bazı durumlarda ise hafif montaj işlemleri gerçekleştirilmekte ve paletli halde gelen tek tip ürünler bozularak kutular veya kolilerdeki diğer paketler ile birleştirilerek paketlenilmektedirler. Paketleme ve etiketleme hizmetleri müşteriye özeldir ve katma değer yaratmaktadır. Ambalaj ve malzemeler zaten mevcut olduğundan, paketleme için satış zamanına kadar beklemeye gerek yoktur. Buna rağmen, fiyat güncellemesini gerektiren durumlar ise satış öncesi etiketleme işleminin olumsuzluk yaratma ihtimali olan yanındır. Bu problemin temelinde, tekrar etiketlemenin yaratacağı gereksiz maliyet yatmaktadır (Tanyaş, 2011).

#### **2.5.5. İade**

İade edilen ürünlerin kabulü, elleçlenmeleri ve ayrıştırılmaları, kalite kontrol, uygun ürünlerin stoka geri kazandırılmaları, geri kazanım ürünlerinin tanımlanması ve imha süreci prosedürlerine uygun olarak imha edilecek ürünlerin imha edilmesi hizmetidir. İade edilen ürünlerde iki seçenek mevcuttur; birincisi müşterinin teslim almaması sonucunda ürünü satıcının geri getirmesi, ikincisi ise müşterinin teslim alması sonrasında iade fatura kesilerek gönderilmesidir. İlk seçenekte sipariş iptal konumuna getirilerek not kısmına iptal nedeni girilmekte, ikinci seçenekte ise fatura doğrultusunda iade edilen ürün veya ürünlerin girişi gerçekleştirilmektedir. Söz konusu bu iki koşulda da ürünlere hasar kontrolü yapılmakta, hasarlı iade edilmiş ürünlere Hasar Süreci uygulanmaktadır. Kontrol sonrasında sağlam olduğu saptanan ürünler ise rafa kaldırılmaktadır. Özellikle mal kabul süreci ile müşteriden gelen ürünlerin depoya alınması açısından benzerlikler gösteren iade alma sürecinin temel adımları şu şekildedir (Tanyaş, 2011):

- Depoya ulaşan bir ürün, iade süreci sonuçlanana kadar iade ürün bölgesinde tutulmaktadır.

- İade edilen bir ürünün kontrolü, iade ürün formu doldurma, fatura iadesi yapma veya fatura iptali gibi işlemlerin sonrasında iade edilen ürün stoka veya imha alanına alınmaktadır.

- İade ürün sürecinin önemli noktası, depodan çıkan ürün ile iadesi alınan ürünlerin stok kodlarının birbirleriyle örtüşmesidir. İadeye pek çok farklı etmen sebep olabilmektedir. Üründe ya da ürün ambalajındaki bir kusur, yanlış ürün ya da ürün miktarının söz konusu olması, üretici firmanın ürünü çeşitli sebeplerden geri çağırması, teslimat zamanında yaşanan problemler ürün iadesinin başlıca sebeplerinden birkaçıdır. Bu işlemin üç aşaması, iade edilen ürünün sınıflandırılması, ayrıştırılması ve geri kazanımı şeklinde ilerlemektedir. Sınıflandırma işlemi, planlanan geri kazanım seçeneğine bağlı olarak (geri dönüşüm, tamir, yeniden işleme, parça alma vb.) ürünlerin özelliklerine ve takip edecekleri rotaya göre düzenlenmeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Ayrıştırma işlemi, ürünlerin sınıflandırılmaları sonrasında ürünlere teknolojik yenilikler eklemek, çalışmayan parçaları yenileriyle değiştirmek ve kullanılabilir durumda olan parçaların alarak iyileştirmesini yapmak gibi kriterlere göre ayıklanmaları olarak tanımlanmaktadır. Geri kazanım işlemi ise, gerçekleştirilmesi ürün kalitesine bağlı olarak karar verilmesi şeklinde işlemektedir ve ürün kalitesinin yeni ürün kalitesine yakın olması durumunda geri kazanılan ürün yeniden kullanım, yeniden satış ve yeniden dağıtım için pazara gönderilmektedir. Değerlendirilen ürünün yeni ürün kalitesine yakın olmadığı koşulda ise talep doğrultusunda, farklı düzeyde ve farklı şekilde yeniden işleme yapılabilir:

- Ürün düzeyinde (Onarım)

- Modül düzeyinde (Yenileme, yeniden cilalama vb.)

- Montaj/Birleştirme düzeyinde (Yeniden üretim)

- Parça düzeyinde (Yeniden düzeltme)

- Malzeme düzeyinde (Geri dönüşüm). Geri kazanımın mümkün olmadığı koşullarda ise ürün yakılarak enerjiye dönüştürülür ya da genelde tercih edilen yöntem olan gömme yoluna gidilerek imhası gerçekleştirilir (Tanyaş, 2011).

Depoların iade süreçlerinden sorumlu çalışanların temel stres nedenleri şunlardır:

- İade operasyonları satışa bir katkı yapmadığı (hatta satış başarısızlığı olarak görüldüğü) için, bu bölümlere yeterli eleman istihdam edilmemektedir. İade operasyonları, depodaki diğer süreçlere göre daha zor yönetilen süreçler olmasına karşılık, satışa etkisi olmadığı düşünülerek gereken önemiyet verilmez. Bu durum, iade bölümü çalışanlarının sürekli yoğun olmasına neden olmaktadır.

- İade bölümü çalışanlarının performansları da diğer bütüm bölümler gibi ölçülür. Ama iade, yukarıda da bahsedildiği gibi, satışın tamamlanamamış / başarısız kısmını temsil ettiği ve sonunda satışa neredeyse hiç katkısı olmayacağı için gerekli taktir ve önem kendilerine gösterilmez. Bu çok yoğun çalışan personellerin işe yabancılaşmalarına, kendilerini değersiz görmelerine sebep olmaktadır.

#### **2.5.6. Katma Değerli İşlemler**

Bir şirketin deposunda müşteri talepleri doğrultusunda gerçekleştirdiği bakım-onarım işlemleri, hafif montaj, birleştirme, ayırma, karıştırma, ısı ölçme, etiketleme, katlama, ambalajlama, kullanım kılavuzu ekleme, paletleme, aktarma, barkod işlemleri vb. hizmetlerin tümü katma değerli işlemlere girmektedir. Verilen her hizmet bir katma değer yaratmakta ve bu hizmetler ürün maliyeti içerisinde yer almaktadır. Temel katma değerli hizmetleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Tanyaş, 2011):

- Market Bazında Ayırıştırma
- Hafif Montaj/Demontaj (unkitting)/Modifikasyon
- Set Oluşturma/Ürün Birleştirme (kitting)
- Şrinkleme/Streçleme
- Etiketleme/Bandrollama
- Kullanım Kılavuzu Ekleme
- Promosyon Hazırlama
- Hat Besleme
- Yük dengeleme ve sabitleme (Lashing)
- Paletleme/Palet Bozma/Palet Değiştirme
- Paketleme/Paket Değiştirme
- Kalite Kontrol/Son Kontrol

- Hafif Bakım/Onarım (Depoya gelen ürünlerin bakımlarının yapılması ve hasarlı olanlarının onarılması)
- Ütüleme/Tadilat Hizmetleri
- Laboratuvar Hizmetleri

Katma değerli işlemler bölümde çalışan personellerin temel sorunu, sürekli geçici (yevmiyeci, part-time, gündelikçi) çalışanlardan seçilmeleri, başka bir deyişle kadrolu çalıştırılmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu çalışanların uzmanlaşmaması anlamına gelmektedir. İşverenin bu pozisyondaki çalışanları sürekli geçici elemanlardan seçmesi, çalışanların üzerinde bu işin önemsiz olduğu algısını yaratır. Bu durum yapılan işin kalitesini düşürdüğü gibi, çalışanların da kendilerini bir işletmenin bir parçası olarak görmemelerine sebep olur.

Bir diğer etkisi de, çalışanların yaptıkları işte uzmanlaşamayacaklarını bilmesi, kendilerinin yaptıkları işi geçici görmelerine sebep olmaktadır. Depo operasyonlarının çalışan sirkülasyonu en yüksek bölümü bu nedenle katma değerli işlemlerden oluşmaktadır. Çünkü personel yaptığı işin kendine bir meslek kazandırmayacağını düşünür.

Bir başka neden ise, yukarıda bahsedilen katma değerli işlemlerin, gelişen teknoloji ile makineleşme sürekli artmaktadır. Bazı örnekler vermek gerekirse; etiketleme/bandrolleme, paletleme, streçleme ayırıştırma hizmetleri makinelerle gerçekleştirilmekte ve geleneksel yöntemlerden daha ucuzu yapılmaktadır.

# **BÖLÜM 3. ALAN YAZIN İNCELEMESİ: TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

## **3.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı**

Günümüzde devamlı olarak değişen dünyaya uyum sağlamak amacıyla çalışan örgütlerdeki en önemli öge insandır. Bunun nedeni ise insanların; örgüt varlığının devam etmesini sağlayan, rekabet politikalarını belirleyen ve bu politikaları uygulayan kişiler olmasıdır. Her insan içinde olduğu örgütte kendisini güvende hissetmek, değer görmek ve yaptığı işin beğenildiğini bilmek ister. Eğer kişi bu konularda örgüte karşı pozitif bir tutum içindeyse işini daha iyi yapar ve örgüt içinde olmaktan zevk duyar. Fakat kişi, içinde olduğu örgütte kendisine değer verilmediğini düşünüyorsa ve takdir görmüyorsa olumsuz bir etkinin ortaya çıkmaması mümkün değildir. Bu durum kişinin işe gitme isteği ve iş performansına kadar birçok konuda olumsuz etki oluşturacaktır. Çalıştığı yerde mutsuz olan kişiler, hem fiziksel hem de psikolojik bazı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Böylece tükenmişlik sendromu oluşmaktadır.

1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tükenmişlik kavramı; başarısız olma, yıpranma, enerji/güç kaybı ya da beklentilerin karşılanmamasıyla ortaya çıkan ve kişinin iç kaynaklarının tükenmesi olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger, 1974, s. 159). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu tükenmişlik olarak tanımlanmıştır (TDK, 2018). Tükenmişlik kavramına dair birçok araştırma yapılmış ve pek çok farklı tanım ortaya konmuştur. Fakat genel anlamda tükenmişlik, kişinin maneviyatının aşınmasıdır. En basit haliyle tanımlanmak istenirse eğer kişinin ruhunun çökmeye başlamasıdır (Süregevil, 2006, s. 4).

İnsanın iş hayatında sürekli olarak zorluklarla karşılaşması, kişide stresin başlamasına sebep olmaktadır. Kişinin tehdit olarak gördüğü durumlar için geliştirdiği zihinsel ya da fiziksel tepkiler, stres olarak tanımlanmaktadır. Enerjinin bazı



durumlardan dolayı sürekli tüketimi ise kronik strestir. Kişilerarası çatışmalar, yoğun iş yükü, rol belirsizlikleri, sorumluluğun fazla olması gibi durumlar kişilerde kronik stresin oluşmasını sağlamaktadır. Kişide oluşan stres, zamanla hem fiziksel hem de psikolojik sorunlar yaratmaktadır (Altıntaş, 2003, s. 24; Akyıldız & Turunç, 2013, s. 283).

Stres üç aşamada incelenmektedir. İlk aşama alarmdır. Burada kişiler, karşılaştıkları sorunların stresi oluşturduğunu fark etmektedirler. Bazı fiziksel tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Direnme ise ikinci aşamadır. İkinci aşamada beden direnci normalin çok üzerindedir. Kişiler karşılaştıkları stres yaratan durumlara karşı dirençlerini artırmaktadır. Ancak bunu yaparken stres veren duruma karşı olan direnç bir miktar düşmektedir. Tükenme, üçüncü aşamadır. Tükenme aşamasında kişiler, karşılaştıkları stres yaratan olayla uzun süreler boyunca savaşmaktadır. Kişiler belli bir noktaya ulaşıncaya kadar direnç gösterir. Fakat bir süre sonra dengesi bozulur ve enerjisi biter. Bu durum insanda geçmeyecek hasarlar yaratabilmektedir (Süregevil, 2006, s. 11-12).

Tükenmişlik ve stres kavramları aynı anlamı taşımamaktadır. Fakat stres, tükenmişliği tetiklemektedir ve tükenmişlik oluşumundaki en önemli faktördür. Tükenmişlikle karşılaşan kişiler, genelde iş ve öze hayatındaki stresle başa çıkamayan insanlardır. Bu kişiler tükenmişlik durumu oluştuğunda onunla savaşmak yerine tükenme psikolojisine girme eğilimindedirler (Özler, 2012, s. 288).

İnsanların hayatlarının çok büyük bir kısmı iş ortamında geçmektedir. Bu nedenle kişilerin, iş ortamında mutlu olması önemli bir durumdur. Kişinin mutluluğu, onun performansını da etkileyecektir. Yapılan araştırmalarda kişilerin, kendisini yaptığı işle özdeşleştirdiği görülmektedir. Kendisini işiyle özleştirmiş olan kişi, örgüt başarısına göre hayatına farklı anlamlar yüklemektedir (Süregevil, 2006, s. 5). İşini hayatının merkezi yapan ve kendisini yaptığı işle tanılayan kişilerin iş ortamında mutlu olmaması, onun çaresiz ve umutsuz olmasına neden olacaktır. Böyle tükenmişliğin oluşması kaçınılmazdır. Tükenme, özünde bir hastalık olarak görülebilmektedir. Kişi, bu hastalıkla karşılaştığı zaman işe yönelik hevesi ve coşkusu azalmaktadır. Araştırmalara göre tükenmişliğe, çoğunlukla hizmet sektöründe çalışan kişiler ve işgücü yoğun kişilerde rastlanmaktadır (Kolitzus, 2006, s. 22).

Christina Maslach'ın tanımı, tükenmişlik hakkında yapılan araştırmalar ve tanımlardan en fazla kabul görendir. Maslach, insanlarla yoğun ilişkileri bulunan

kişilerde oluşan duygusal tükenme, düşük bireysel başarı ve duyarsızlaşmayı tükenmişlik olarak tanımlanmıştır (Maslach & Jackson, 1981, s. 99).

Tükenmişlik, bir ateşin ya da mumun sönmesine benzetilen bir kavramdır. Yeterli kaynağın elde edilemediği durumda ateşin sönmesi kaçınılmazdır (Akyıldız & Turunç, 2013, s. 284). Bu duru insanlarda da geçerlidir. Eğer kişi, gereken önlemi almazsa eğer tükenmişlikle karşılaşmaması mümkün değildir.

### **3.2. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri**

Literatürde işgörenlerin tükenmişliklerini etkileyen faktörlere dair yapılan araştırmalarda tükenmeyi oluşturan temel faktörlerin iki grupta incelendiği görülmektedir. Meslek ve işin özellikleri ile organizasyon nitelikleri gibi örgütsel faktörler ilk grupta bulunmaktadır. Ailevi özellikler, kişilik özellikleri, işe karşı tutum ve demografik özellikler ise ikinci gruptadır (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, s. 407-411).

Tükenmeyi etkileyen birçok bireysel ve örgütsel faktör vardır. Yaş, çocuk sayısı, medeni hal, cinsiyet, çalışma süresi gibi demografik öğeler ile kişisel performans, işe duyulan bağlılık, kişinin ego seviyesi, bireysel beklenti düzeyi, motivasyon ve iş gücü; tükenmişliğe etki eden kişisel faktörlerdir. Tükenmişliğin örgütsel nedenlerinin incelendiği bir çalışmada, mesleki kıdem ve çalışma süresi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmaya göre bekarlar evlilere göre, çocuğu olanlar olmayanlara göre daha çok tükenmişlik yaşamaktadırlar (Çavuş & Demir, 2010; Tümkaya, 1996).

#### **3.2.1. Bireysel Nedenler**

Tükenmişlik, ilk ortaya çıktığında kişisel özellikli olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple asıl problemin kişide olduğu düşünülmüş ve kişinin problemini çözmek veya onu işten çıkarmak şeklinde çözüm üretilmiştir. Bu çözüm, geleneksel yaklaşımda karşımıza çıkmaktadır. Fakat sonraki yıllarda tükenmişliğin yalnızca kişiden dolayı ortaya çıkmadığı ve çoğunlukla iş yeri ve mesleğin tükenmişliği etki ettiği ortaya konmuştur. Böylece tükenmişliğin asıl nedeninin örgütsel problemler olduğu belirtilmiştir (Ardıç & Polatçı, 2008).

Yaş, çocuk sayısı, medeni hal, eğitim duru, işe bağlılık, kendini işe adama, özsaygı, özel yaşamdaki psiko-sosyal durumlar, duygusal denge durumu; tükenmişliğe sebep

olan bireysel faktörlerdir (Düz, 2015, s. 41). Tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Ertuğrul, 2010):

**Yaş:** Tükenmişliğe dair yapılan çalışmalar içinde en etkili sonuçların alındığı faktör yaştır. Araştırmalara göre yaşı büyük olan kişilerde tükenmişlik düşük seviyede, gençlerde ise tükenmişlik yüksek seviyededir. Yaşı küçük olan ve tükenmişlik yaşayan kişilerin, işini değiştirdiklerinden dolayı tükenmiş olabilecekleri belirtilmektedir.

**Cinsiyet:** Tükenmişlik ve cinsiyet arasında ne şekilde bir ilişki olduğu açıklanamamaktadır. Fakat kadınların üst kademelerdeki görevlerde çok fazla tercih edilmemesinin etkili olabileceği belirtilmektedir. Çalışma şartları açısından bakıldığında erkeklere verilen güç ve sorumlulukların kadınlara da verilmesiyle birlikte tükenmişliğin cinsiyet üzerindeki belirleyiciliğinin biteceği düşünülmektedir.

**Medeni Hal:** Araştırmalara göre aile sahibi olmak, tükenmişliğin önüne geçmektedir. Bir aileye sahip olmak, kişiye kararlılık ve güç duygusu aşılacaktır. Bu durum mesleki ve özel hayata olumlu etki etmekte ve kişilerin yalnızca kendisine değil çevresindeki kişilere de olumlu şekilde geri dönmektedir. Aile olmanın yarattığı sevgi ve huzur, kişinin stresle savaşmasına yardım etmekte ve onun tükenmesinin önüne geçmektedir. Aynı zamanda evli ve çocuk sahibi olmak, sosyal destek anlamına gelmektedir. Sosyal destek, tükenmişliği azaltan ve tedavi eden bir yapıdadır.

**Eğitim:** Yüksek eğitimli kişilerin daha az tükenenleri belirtilmektedir. Ayrıca yükselen eğitim seviyesi ile birlikte çevre duyarlılığı artmaktadır. Bu durum da tükenmişlik riskini artırmaktadır.

**Kişilik Özellikleri:** Dayanma gücü yüksek olmayan kişilerin daha çok tükenenleri belirtilmektedir. Karşı karşıya kaldıkları durumlar karşısında durumu yetkili kişilere ya da şansa yükleyen, dış kontrol odaklı kişilerin; durumları kendi çaba ve yeteneklerine yükleyen, iç kontrol odaklı kişilere göre tükenmişliği daha fazladır.

**İşe Yönelik Tutumlar:** Gerçekçi olmayan beklentiler ve idealist olma, kişinin çok fazla çalışmasına yol açmaktadır. Beklenen sonuçlar elde edilemediğinde tükenmişliğin ortaya çıkacağı belirtilmektedir.

### 3.2.2. Örgütsel Nedenler

Maslach ve Leither'e göre iş çevresi altı faktörden oluşan bir çalışma alanına sahiptir. Bu sebeple Maslach ve Leither, altı faktörden oluşan kişi ve iş arasında olan

uygunluğu belirleyen bir model oluşturmuşlardır. Modele göre tükenmişlik sendromunun iki ucu bulunmaktadır. Bu uçlar, artı ve eksi olarak adlandırılmıştır. İş gereği ve çalışan gereksinimleri arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazlaysa tükenmişliğin oranı da artış göstermektedir. Aksi durumda uyum arttığı sürece bütünleşme oranı da yükselmektedir (Ardıç & Polatçı, 2008). Altı faktör şu şekilde sıralanmaktadır:

**İş Yükü:** İş yükü yalnızca kişinin kapasitesinin üstündeki iş miktarı değildir. Kişinin yapabileceğinden daha fazla işi yapması durumudur. Bu durumlarda stres oluşması kaçınılmazdır.

**Kontrol:** Kişinin iş, iş koşulları ve işte değişiklik yapma gibi durumlarda karar verme hakkının bulunup bulunmamasıdır. Kısaca işi ve iş koşullarını kontrol etme imkanı olan kişiler uyumsuzluk yaşamaktadır. Bunun sonucunda da tükenmesi kaçınılmazdır.

**Ödüller:** Kişinin gerçekte aldığı ödül ve hak ettiğini düşündüğü ödül arasındaki uyumdur. Uyum olduğunda kişi kendisini takdir edilmiş hissetmektedir. Aksi durumda ise kişinin performansı ve motivasyonu düşer. Böylece tükenme görülebilmektedir.

**Aidiyet:** Maslow tarafından geliştirilmiş olan ihtiyaçlar hiyerarşisinde üst sırada yer alan bu kavram, kişinin kendisini içinde olduğu ortama ne kadar ait hissettiğidir. Bu ihtiyacın tatmin edilmesi zorunludur. Tatmin edilemediğinde kişide bunalım ve acı görülmektedir. Kişi kendisini çalıştığı ortama ait hissettiğinde güvenlik hissi oluşur ve iş ortamında birlik görülür. Tam tersi durumdaysa kişi kendisini yalnız ve arka planda kalmış hissetmektedir. Nitekim çevresindeki kişilerle aktif bir çatışma yaşadığı görülür. Bu çatışmaların devam etmesi sonucunda enerjisi düşer ve duygusal açıdan yıpranır. Böylece çevreye karşı duyarsız hale gelir.

**Adalet:** Bir iş ortamında geçerli olan kuralların bütün çalışanlara eşit, ayırım yapılmadan ve aynı oranda uygulanması önemli bir durumdur. Fikirleri ve nitelikleri fark etmeksizin tüm çalışanlar, kendisi için önemli olan bir kararda ayırım yapılmadığı düşünülmelidir. Terside güçlü ve baskın çalışanların etkisiyle adaletsizlik oluşmaktadır. Terfi, iş dağılımı, savunma alınmaması veya alınan savunmanın eşit değerlendirilmemesi gibi durumlar örgüt içi adaletsizlik örnekleridir.

**Değerler:** Kişinin hedefleri ve misyonu ile örgütsel hedef ve misyonun bütünleşme derecesidir. Uyumsuzluk halinde yani örgütün hedefleri ile kişinin beklentileri uyuşmadığında tükenmişlik artmaktadır.

Kişi ile örgüt arasında olan altı faktörün olumlu olması kişinin motive olmasını sağlamaktadır. Aksi durumda ise tükenmişlik görülmektedir. İş güvensizliğine dair yapılan araştırmalara göre geçici iş görenler, diğer iş görenlere oranla daha çok stres yaşamakta ve psikomatik sorunlara maruz kalmaktadırlar. İş güvensizliği algısının tükenmişlik oluşturduğuna yönelik araştırma sonuçları bulunmaktadır. Farklı dereceleri olan tükenmişlikte her derecenin farklı davranışlar oluşturabileceği belirtilmektedir. Tükenmişlik belirtileri; hafif, orta ve şiddetli olarak üç grupta incelenmektedir. Bunun sonucunda oluşan davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır (Vızlı, 2005, s. 18):

- Hafif (birinci derecede tükenenler): Uzun sürmeyen alınganlık, sinirlilik, endişe, bitkinlik ve sonuç vermeyen uğraşlarda bulunmaktadır.

- Orta (ikinci derecede tükenenler): Birinci derecede tükenen belirtilerin bir haftada en az 2-3 kere tekrar etmesidir.

- Şiddetli (üçüncü derecede tükenenler): Fiziksel sorunlar, kronik ağrılar, migren, ülser gibi problemler ortaya çıkmaktadır.

Araştırmacıların bazılarına göre bu davranışların yanında farklı belirtiler de oluşmaktadır. Bu belirtiler ise baş ağrısı, depresyon, alerji, geri çekilme, uykusuzluk, yüksek tansiyon, kronik soğuk algınlığı, ülser, diyabet, kanser ve kolit olabilmektedir (Sezgin, 2010, s. 44-45).

### **3.3. Tükenmişlik Modelleri**

Başlangıçta hizmet sektöründeki çalışanlarda görülen duygusal tükenmeyi belirten ve günlük konuşma diline ait olan tükenmişlik terimi, 1974 yılında Herbeit Freudenberger tarafından yayınlanmış olan “Journal of Social Issues” adlı makale ile psikolojinin ilgi alanına girmiştir (Leiter, 1991, s. 547).

Farklı bilim insanları tükenmişlik kavramını farklı şekillerde kavramsallaştırmışlardır. Bu durum farklı tükenmişlik modelleri ve gelişim süreçlerinin oluşumunu sağlamıştır. Bu modeller ve gelişim süreçleri bu başlıkta incelenmektedir.

#### **3.3.1. Cherniss Modeli**

Cherniss Modelinde işin gerekleri ve talepleri kişinin sahip olduğu kaynakları aştığında stres oluşmaktadır. İşin ortaya koymuş olduğu talepler içsel ya da dışsal olmaktadır. Aynı şekilde sahip olduğu kaynaklar da içsel (enerji, bilgi, yetenek,

motivasyon vb.) ya da dışsal (iş araç-gereçleri vb.) zellik gösterebilmektedir (Cherniss, 1981, s. 172-173). Cherniss buna göre tükenmişlik kavramını “kontrol altına alınamayan stres” şeklinde tanımlamakta ve tükenmişliği, stres yaşanılan duruma karşı tercih edilen savaşma yolu şeklinde değerlendirmektedir. Cherniss modeline göre tükenmişlik, stresle başlayan ve psikolojik geri çekilme durumunu da içinde barındıran baş etme davranışlarıyla biten süreç olarak görülmektedir.

Stres ilk ortaya çıktığında kişi, öncelikle stresin kaynağına yönelmektedir. Ardından elindeki baş etme yollarıyla stresi yok etmek ister. Ancak stresin kaynağını kaldırma konusunda başarısız olduğu zaman egzersiz, meditasyon gibi yöntemlere başvurabilmektedir. Bu yöntemlerle de yaşanan sıkıntılar ve kötü hisler değişmiyorsa eğer kişi, işten geri çekilme yoluna gitmektedir (Cherniss, 1981, s. 172-173). Kısaca Cherniss Modeline göre kontrol altına alınamayan stres durumlarında ortaya çıkan başa çıkma tepkisi, tükenmişlik olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 1996, s. 4).

### 3.3.2. Edelwich ve Brosky Modeli

Edelwich Modeline göre tükenmişliğin nedeni, büyük umutlarla işe başlamak ve işin bekleneni karşılamamış olmasıdır. Edelwich Modelinde tükenmişlik, dört aşamada oluşmaktadır (Kaya, 2010, s. 19). Bu dört aşama şu şekilde sıralanmaktadır:

**İdealistik Coşku:** Bu aşama şevk veya heves aşaması olarak görülmektedir. Yeni işe başlanan dönemde yaşanan bu aşamada kişi umutlu, enerjik ve gerçek dışı beklentiler içindedir. Bu dönemde görülen tehlike belirtileri ise enerjinin gereksiz şekilde harcanması, hizmet edilen insanla özdeşleşme, işin her şeyi elde etmeyi kolaylaştıracadığı beklentisi, işi hayatın amacı olarak düşünme, faaliyet alanlarını bilememe ve sahip olunan pozisyonun sorumluluklarını anlamama. Ayrıca hizmet eden kişinin mesleki eğitimi devam ettirmek için büyük bir isteği olmaktadır. Bu dönemde kişiler övülme isteği güderler ve çoğu zaman gerçek dışı prensipler, önyargılar, amaçlar ve hükümlerle ilgili problemlerle karşılaşırlar. Böylece işin beklenen zevki vermemesi sonucunda kişi hayal kırıklığı yaşamakta ve tükenmişliğe doğru adım atmaktadır. Bu durum yaklaşık bir yıl sonra yoğun çalışılan dönemin sonunda ortaya çıkmaktadır (Baysal, 1995, s. 28; Dinler, 2010, s. 60).

**Durgunluk:** Bu dönemdeki kişi, büyük ihtimalle görevine dair beklentilerinde hayal kırıklığına uğramıştır. Durgunluk döneminde geçişte kişinin enerji seviyesi

azalmakta ve motivasyonu düşmektedir. Böylece kişi işi yavaşlatmayı planlamaktadır. Prensipler, kıdemlilik, önyargılar ve diğer hedeflerin üzerine idealistik coşku dönemindeki gibi zevkle gidilmemektedir. Bu durum sürdüğü sürece kişi, yaptığı işi her şeyin önüne koymamaktadır. İş dışındaki şeyler daha önemli hale gelmektedir. Ayrıca bu dönemde daha çok para kazanma, boş zamanları iyi geçirme ve daha iyi yaşama gibi iş dışındaki şeyler de kişiler için önem kazanmaktadır (Çam, 1991, s. 21; Siliğ, 2003, s. 13).

**Engellenme:** Bu dönemde kişi, zaman geçtikçe başarı kazanma çabalarının yeterli olmadığını düşünmeye başlamaktadır. Bu durumu oluşturan iki neden vardır. Bunların ilki kişinin, hizmet verdiği tarafın ihtiyaçlarını giderememesidir. Diğeri ise kişinin, çoğu zaman hizmet verdiği tarafın ihtiyaçlarını giderirken kendi ihtiyaçlarını gözden çıkarmak zorunda kalmasıdır (Baysal, 1995, s. 29).

**Duygusuzlaşma:** “Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması” olarak tanımlanmaktadır. Kişi her şeyden vazgeçmiş ve teslim olmuş gibi davranmaktadır. Rutinlerin devamlılığı ve mekaniklik açıktır. Devam eden engellemelerin yıkıcılığından kurtulmak için kişi ilgisiz davranmaktadır. İlgisizlik, kişinin son çaresi ve uğraşı olarak ortaya çıkmaktadır. Genelde kişiler “teslim olmuş” (vazgeçmiş) gibi bir izlenim bırakmaktadır (Çam, 1991, s. 22).

Müdahale aşaması, diğer aşamalara verilen tepki olarak görülmekte ve tükenmiş sürecinin aşamalarından sayılmamaktadır. Müdahale, yeniden yapılandırma veya ortamı terk etme anlamına gelmektedir. Müşteri, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin yeniden düzenlenmesi ile işin yeniden tanımlanması, yeniden yapılandırma sürecidir. Edelvich modelini benimseyen bilim insanları, tükenmişliğim dört aşamada olduğu belirtmekte, beşinci aşamayı önleme politikası olarak görmektedirler (Yıldırım, 1996, s. 7-8).

### 3.3.3. Pines Modeli

Maslach'ın oluşturduğu Tükemişlik Ölçeği'nden sonra araştırmalar için en çok kullanılan ölçek, Pines ve Aranson (1988) tarafından oluşturulmuş olan ölçektir. Pines Modeline göre tükenmişlik; kişinin fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak kişinin durgunluk durumudur. Pines Modeline göre tükenmişliğin temelinde, kişiyi işyerinde

sürekli olarak baskı altında tutma amacı yer almaktadır (Ayvaz, 2015, s. 19; Bahar, 2006, s. 13).

Fiziksel tükenme, kişinin kronik yorgunluk hissetmesi ve enerjisinin düşük olmasıdır. Fiziksel olarak tükenen kişilerde iştahsızlık, uyku düzensizliği ve bazı hastalıklara karşı hassaslık görülebilmektedir. Kişinin işine, kendisine, özel hayatındaki insanlara ve hayata karşı olumsuz tutumlar içinde olması ise zihinsel tükenmedir. Bu kişiler kendisini yetersiz hissetmektedirler. Kişinin ümitsiz, çaresiz ve kapana kısılmış gibi hissetmesi ve bazı depresyon belirtileri göstermesi, duygusal tükenme olarak tanımlanmaktadır (Kervancı, 2013, s. 13).

#### **3.3.4. Perlman ve Hartman Modeli**

Perlman ve Hartman tükenmişliğe dair yapılan tüm tanımları birleştirmiş ve özel bir tükenmişlik kavramı yaratmışlardır. Perlman ve Hartman'ın tanımına göre tükenmişlik, "Kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır". Perlman ve Hartman Modeli, bilişsel/algısal odaklıdır. Bu modelde strese verilen tepki sonucunda tükenmişlik oluşmaktadır. Tükenmişliğe dair örgütsel ve kişisel değişkenleri tanımlayan bu modelde, tükenmişliğin üç boyutu üç büyük stresin belirtisi konumundadır. Bunlar şu şekilde belirtilmektedir; fiziksel bulgulara ve yorgunluğa odaklanan fizyolojik belirtiler, duygu ve tutumlara odaklan duygusal belirtiler, iş verimliliğinin düşüşü ve duyarsızlaşma gibi davranışlara odaklanmış olan davranışlar belirtiler (Süregevil, 2006, s. 29-30).

Bu modelin temelinde House ve Wells, Beehr ve Newman ve Matteson ve Ivancevich'in düşünceleri yatmaktadır. Model, kişilerin kişisel ve çevresel değişkenlerini inceleyen bilişsel/algısal bir model olma özelliği göstermektedir. Çok geniş olan bu model, tükenmişliğe dair yapılmış olan araştırmaların çoğunluğunda yer alan değişkenleri kapsamaktadır. Perlman ve Hartman Modeline göre kişinin iş ve sosyal çevresi ile kişilik özellikleri, tükenmişliği geride bırakma konusunda etkili olmaktadır (Süregevil, 2006, s. 30). Modelde dört aşama vardır. Bunlar (Baysal, 1995, s. 26):



- Durumun strese götürme derecesi,
- Algılanan stres düzeyi,
- Strese tepki,
- Strese verilen tepkinin sonucu.

Modele göre stres seviyesi, kişi ile örgütün değişkenleri arasında olan uyumsuzluk seviyesi ile belirlenmektedir. Kişinin bilgi ve becerilerinin örgüt beklentilerini karşılamaması ve kişinin iş ortamındakilerle uyumsuz olması, stres oluşturmaktadır. Algılanan stres düzeyi olan ikinci aşamada; stres oluşturan durumların kişilerin algıları sonucunda oluşmaktadır. İlk aşamadan ikinciye geçiş, rol ve örgütsel değişkenlerin yanında kişinin geçmişine ve bireysel niteliklerine bağlı olmaktadır. Strese yanıt verme şeklinde ortaya çıkan üç ana tepki kategorisi, üçüncü aşamadır. Fizyolojik, duyuşsal ve davranışsal olarak üç kategoride olan bu tepkilerden, hangisinin ya da hangilerinin oluşacağı örgütsel ve bireysel değişkenler sonucunda belirlenmektedir. Strese karşı tepkinin sonucu, dördüncü aşamadır. Burada iş doyumunun değişimi, iş niteliğine etki edebilmektedir. Ayrıca kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlığında bazı sorunlar oluşabilmektedir. Kişi işten çıkarılabilir ya da kendi isteğiyle ayrılabilir (Süregevil, 2006, s. 31).

### **3.3.5. Meier Modeli**

Meier (1983)'e göre tükenmişlik; kişinin işe dair pozitif pekiştirici beklentilerinin çok az, ceza beklentisinin çok fazla olduğu; mevcut pekiştiriciyi kontrol etmeye dair beklentisinin az olduğu ve pekiştiriciyi kontrol etmek için gerekli olan davranışların yapılmasında bireysel yeterlilik beklentisinin az olduğu, sürekli tekrar eden iş hayatının sonucunda gelişim bir durumdur (Süregevil, 2006, s. 49-50). Meier, modelde dört boyut olduğu belirtmektedir. Bu boyutlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Kervancı, 2013, s. 15):

- Pekiştirme beklentileri
- Sonuç beklentileri
- Yeterli olma
- Bağlamsal işleme süreci

Beklenti, bireyin içsel ve dışsal bağlamlara göre iş hayatında kazandıklarıyla öğrenilmekte ve korunmaktadır. Beklentilerin birbiriyle etkileşime girmesiyle birlikte

sistem oluşmaktadır. Örneğin bir birey, kişisel yeterliliğine dair az beklenti geliştirebilir ve bunun sonunda işe karşı negatif düşünceler besler. Başarı kazanma konusunda edindiği bilgiler negatif olarak etkilenir ve bunun sonucunda iş tatminsizliği oluşur. Tatminsizlik ise bireyin tükenmişliğe doğru ilerlemesini sağlamaktadır. Bu döngünün yok edilmesi, “bu hissin kişisel yeterlilikle ilgisi” olmadığı hakkında müdahaleler ve söylemlerle olabilmektedir (Sakal, 2015, s. 24).

### **3.3.6. Maslach Modeli**

Maslach, literatürde tükenmişliğe dair ilk araştırmaları yapan kişi değildir ancak tükenmişliğe önemli katkıları bulunmaktadır. Maslach’ın tüm araştırmaları 1982 yılında yayınlanmış olan "Burnout: The Cost of Caring " eserinde bir araya gelmiştir. Ayrıca Maslach, 1986 yılında Jackson’la birlikte yaptığı araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmak üzere Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ni (Maslach Burnout Inventory) oluşturmuştur. Maslach’a göre tükenmişlik; işinin gereği olarak insanlarla yoğun ilişkiler yaşayan kişilerde olan duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve bireysel başarının düşüşü durumudur (Maslach, 1982, s. 3). Maslach’ın modelindeki boyutlar aşağıda incelenmektedir.

#### **3.3.6.1. Kişisel Başarı**

Bireyin kendisini negatif olarak değerlendirmeye eğilimli olması durumu, kişisel başarıdaki düşme hissidir. Bu boyut duygusal tükenme ya da duyarsızlaşma ya da ikisinin birleşiminin bir fonksiyonu şeklinde oluşabilmektedir (Maslach & Jackson, 1981, s. 99; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, s. 403).

Bu boyutta kişinin kendine dair değerlendirmesi negatif özelliktedir. Bunun yanında işe dair olaylarda kendisini yetersiz görmesi ve iş ortamında karşı karşıya kaldığı insanlarla olan ilişkilerinde de başarısız olduğu hissine kapılmasıdır. Bu durumun sonucunda tüm uğraşların boşa olması ve suçluluk hissi, kişinin işe yönelik motivasyonunu azaltır ve başarıya ulaşmak için gereken davranışlarda bulunmasının önüne geçer (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, s. 403).

### **3.3.6.2. Duygusal Tükenme**

Özellikle yoğun çalışan ve insanlarla yüz yüze ilişki kurmayı gerektiren meslek çalışanlarında ortaya çıkan duygusal tükenme, kişinin yoğun stres yaşamasını sağlayan bir boyuttur. Birçok araştırmacı duygusal tükenme boyutunu, tükenmenin en net görülen ve diğer boyutlarından daha fazla incelenen konusu olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal açıdan tükenen birey, hizmette bulunduğu insanlara eskisi kadar sorumlu davranmamakta ve verici olmamaktadır. Engellenmişlik ve gerginlik hisleri içinde olan kişi, ertesi gün yeniden işe gideceğinde büyük bir endişe duymaktadır (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, s. 403; Güllüce, 2006, s. 6; Ergin, 1993, s. 144).

Yoğun şekilde çalışan kişilerin kendini zorlaması ve diğer kişilerin duygusal isteklerinin altında kalması sonucunda oluşan tepki, duygusal tükenmedir. Kişinin karşılıklı iletişim içinde bulunduğu insanların istekleri karşılama konusunda yetersiz hissetmesiyle stres ortaya çıkmakta ve bu stres sonucunda da duygusal tükenme oluşmaktadır (Işıkhani, 2004, s. 51).

### **3.3.6.3. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma, hizmet edilen insanlara karşı ilgisiz, katı, soğuk ve insancıl olmayacak şekilde negatif tavırlar gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşe dair idealizmin büyük oranda azalmasının göstergesidir. Kişinin hizmet verdiği insanlara karşı onların insan oldukları düşüncesinden uzak tutum ve davranışlarda bulunması ile duyarsızlaşma boyutu ortaya çıkmaktadır (Ergin, 1996, s. 28; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, s. 403; Kaçmaz, 2005, s. 29).

Tükenmişliğin kişilerarası boyutu, duyarsızlaşmadır (Budak & Süregevil, 2005, s. 96). Duygusal açıdan tükenen kişiler, kendilerini başka kişilerin problemlerini çözme konusunda yetersiz hissetmektedirler. Üstlerindeki duygusal yükü hafifletmek amacıyla kaçış yolu aramaktadırlar. Diğer kişilerle olan iletişimlerini minimuma indirmektedirler. Bu sendromdaki kişiler, diğerlerinden uzaklaşmayı tercih etmektedirler. Diğer insanların duygularına ve hislerine karşı soğuk davranmakta ve kayıtsız kalmaktadırlar. Diğer kişilere karşı geliştirmiş oldukları ilgisiz, katı ve soğuk tutum, sendromun ikinci aşaması duyarsızlığı ortaya çıkarmaktadır. Duyarsızlaşma aşamasındaki birey; diğer

kişilere dair olumsuz düşünceler içinde olmakta ve onlardan yalnızca kötülük göreceği düşüncesine girmektedir (Güllüce, 2006, s. 6).

### **3.4. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları**

Tükenmişlik sendromu kendisini adayan ve başarılı olan kişilerin dikkatini bozan, kişilerin daha az enerjik ve daha az üretken olmasına sebep olan, onların işe olan ilgisinin azalmasını sağlayan ve bazen işten ayrılmalarına neden olan hastalık şeklidir. Tükenmişliğin geniş bir sosyo-ekonomik etkisi bulunmaktadır. Birçok kişinin tükenmişlik sendromundan dolayı işten erken emekli olduğu görülmektedir. Tükenme, kişinin yaşamını her anlamda etkileyebilmekte ve hem kişilerarası hem de ailesiyle olan ilişkilerine zarar verebilmektedir (Babaoğlu, 2006, s. 26-27).

İnsanlara ve sosyal işleyişe zararı bulunan bir olgu olan tükenmişlik sonucunda yapılan işin kalitesi önemli ölçüde gerilemektedir. Bu gerileme durumu yalnızca kendisini değil, onun çevresinde bulunan kişileri de olumsuzluk olarak etkilemektedir. Tükenmişlik belirtili olarak görülen ifadeler, tükenmişlik sonuçları şeklinde de ifade edilmektedir. Araştırmalara göre tükenmişlik, birçok negatif sonuç doğurmaktadır. Bu sonuçlar kişiler ve örgütler açısından çok büyük bir önem taşımaktadır. Başlıkta tükenmişliğin kişisel, iş ve aile hayatına etkileri incelenmektedir (Köse, 2014).

#### **3.4.1. Kişisel Sonuçları**

Bireylerin tükenmişlikten ötürü yaşamış oldukları şeyler; fiziksel olarak gerilip yorulmalarına, yıpranmaya neden olmaktadır. Ayrıca kronik hale gelen gerginlik ve yorgunluk; soğuk algınlığı, grip gibi hastalıklarla karşı karşıya gelme ihtimalini ve baş ağrılarını artırıcı etkiye sahiptir. Enerji azalışı, tükenmiş kişilerde gözle görülebilen en önemli sonuçtur. Tükenmişlik bireyin yalnızca fiziksel sağlığıyla ilgili değildir. Psikolojik sağlığa da etki etmektedir. Tükenmişliğin psikolojik açıdan depresyon, stres, yasa, özsaygıyı kaybetme gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır (Gür, 2014, s. 25).

Tükenmişlik sendromundaki bireyler, dengesiz beslenme alışkanlarından ötürü sağlık problemleriyle karşılaşabilmektedirler. Duygusal açıdan baskı gören kişi, öğünlerini atlayabilmekte ve işlerini yetiştirmek için yemek molalarını kullanmayabilmektedir. Mide sorunları, yüksek tansiyon, iştahsızlık, kilo ve enerji kaybı gibi problemler tükenmişliğin sağlığa olan etkileridir. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler;

depresyon, sinir, anksiyete, uyku bozukluğu ve endişe gibi belirtilerden şikayet etmektedirler. Tükenmiş kişiler, işe ilgiyi kaybetmenin yanında meslektaşlarına da ilgiyi yitirmektedir. Sigara, alkol veya uyuşturucuya yönelmek; tükenmişlik sendromunun olumsuz durumlarından. Tükenmiş kişiler, kendi kendine ilaç kullanmaya başlayabilmektedirler. Araştırmalara göre bu tarz çözümlere yönelmek, problemleri daha çok şiddetlendirecektir. Buna benzer eğilimler, çözüme ulaşmayı zorlaştıracak ve zamanla bağımlılık yaratacaktır. Bazı araştırmalara göre tükenmişlik, insanlarda kalp krizi riskini artırmaktadır (Köse, 2014, s. 39). Aynı zamanda uzun süreler stresle karşı karşıya kalma; bireylerin tüm hayatına etki edecek şeker hastalığının ortaya çıkması ve tip 2 diyabetin oluşması gibi sorunlar da yaratabilmektedir (Köse, 2014, s. 39; Joshi, 2005, s. 57).

Tükenmiş kişiler, kendisini kötü hissetmektedir. Bu kötü hisler de işini yapmasının önüne geçmektedir. Kendisini işe yaramayan ve değersiz gören kişi, çevreden uzaklaşmaya başlamakta ve duygusal açıdan bitik hissetmektedir. Böylece diğer kişilere karşı hoşnutsuz davranacak ve kolay sinirlenme eğiliminde olacaktır. Eğer kişi görülen fiziksel ve psikolojik belirtilerden sonra problemi fark etmiyorsa hayat kalitesi düşecek ve intihar etmeye meyilli hale gelecektir.

### **3.4.2. İş Hayatında Sonuçları**

Maslach ve Goppelt gibi araştırmacılar göre tükenmişliğin etkisinin en fazla görüldüğü durum; bireyin iş performansının azalmasıdır. Bu azalma, işin niceliğinde kendisini göstermese de kalitesinde ve niteliğinde belli olmaktadır. Bireyler, müşterilere daha az zaman ayırmakta ve diyalog kurdukları süreyi kısaltmaktadırlar. Sinirlilik artmakta, hoşnut olunmayacak tavırlar ortaya çıkmakta ve motivasyonda düşüş yaşanmaktadır. Ayrıca kişiler, aldıkları kararlara dikkat etmemekte ve sonuçlarını önemsememektedirler. Tükenmiş kişiler, yenilikçi değil muhafazakar olmaktadır ve mevcut olanla yetinmektedirler. İşgören devir hızı, verimlilik azalışı ve devamsızlık; tükenmenin kişiler üzerindeki olumsuz etkileridir. Performansın düşüşü, hizmet edilen kişilerle alay etme, hizmet edilecek alana verilen ilginin yetersiz olması, iş değiştirme isteği, işe devamsızlık gibi durumlar tükenmenin örgüt içindeki sonuçlarıdır (Gürboyoğlu, 2009, s. 82).

Tükenmenin iş yaşamına en büyük etkilerinden biri, çalışanın iş doyumunda görülmektedir. Kişinin yaptığı işten hoşlanmaması ya da doyum kazanmaması, işe karşı isteksiz, bıkkın ve kaçmaya yönelik davranışlar sergilemesi; iş doyumsuzluğu olarak adlandırılmaktadır. Araştırmalara göre iş doyumsuzluğu, duyarsızlığı ve duygusal tükenmeyi artırıcı bir etkiye sahiptir. Fakat araştırmacıların bazıları iş doyumsuzluğunu tükenmenin sonucu olarak, bazıları da nedeni olarak görmektedir. Birçok kişiyle çalışmanın yaratmış olduğu duygusal gerginlik, çalışanları karşısındaki kişilerle minimum seviyede ilişki kurmaya ve psikolojik olarak çekingenliğe itmektir. Hizmet veren kişi yerinde durmaktadır ancak yanında başka biri yokmuş gibi davranmaktadır. Sorulara üstün körü cevap vermekte ve genelde göz göze gelmemektedir. El sıkıkmak gibi fiziksel temaslardan kaçındığı görülmektedir. Elindeyse eğer başka insanlarla direkt olarak iletişim kurmayacağı görevleri tercih etmektedir (Gürboyoğlu, 2009, s. 83).

Tükenmişliğin örgütleri ilgilendiren birçok olumsuz sonucu vardır. İşten ayrılma, işe gelmeme, işe izin almadan gelmeme, izin sonucunda rapor gibi yöntemlerle izni uzatma isteği, verilen hizmetin kalitesinde bozulmalar, mesleki başarının azalması, performans düşüklüğü, işe dair idealizm yitirilmesi gibi durumlar tükenmenin örgütsel sonuçlarıdır. Tükenmiş bireyler, kişisel çatışmalar yaşama ve iş düzenini bozma gibi sebeplerden dolayı iş arkadaşlarına da olumsuz etki etmektedirler. Ayrıca bu tarz durumlar çalışan devir hızını artırmaktadır. Böylece örgüt içindeki çalışanın maliyeti artmakta, etkinliği ve verimliliği düşmektedir (Gül, 2014: 26). Tükenmenin en büyük sonucu, işinde parlak ve başarılı olan kişilerin kaybedilmesi olmaktadır (Gür, 2014, s. 26; Süregevil, 2006, s. 9).

### **3.4.3. Aile Hayatına Sonuçları**

Tükenme, kişilerin iş hayatlarının yanında özel hayatlarına da olumsuz şekilde etki etmektedir. Tükenmenin etkileri, ev içinde de kendisini göstermekte ve insanın özel yaşamına zarar verebilmektedir. Duygusal olarak yorgun olan bireyler; ev içinde de rahatsız, gergin ve fiziki olarak yorgun olmaktadır. Sürekli olarak artan rahatsızlıklar ve kavgalar, önemli evlilik sorunları oluşturmakta ve aile krizlerine neden olmaktadır. Genelde ev içindeki huzursuzluğun, iş stresi olduğu fark edilmemektedir. Bu durum sonucunda evliliklerde ayrılma ve boşanma gibi önemli durumlar ortaya çıkabilmektedir (Gürboyoğlu, 2009, s. 83).

Aile içinde sürekli olarak tartışılan konulardan biri, kişinin özel yaşamda uygunsuz zamanlarla aranarak işe gitmek zorunda kalmasıdır. Bazen iş yaşamındaki başarı, aile yaşamından ödün vererek ve huzurun bozulmasıyla gerçekleşmektedir. Tükenme ile karşı karşıya kalan bireyler, eve gittiği zaman işe dair herhangi bir şeyden bahsetmemektedirler. Bu durum kişilerin, ailesini iş yaşamındaki kötü sorunlarla karşılaşmamaları için izledikleri bir yöntemdir. Birey bu davranışı ile ailesini koruduğu düşünmektedir. Avantajlı olarak görünen bu davranış, özellikle evli kişiler arasında paylaşımcı ve açık ilişki yaşamının önüne geçmektedir.

### **3.5. Tükenmişlik Sendromu İle Mücadele Yöntemleri**

Maslach ve Leither (1997, s. 20) tükenme gerçekleştirilmeden önce bazı önlemlerin alınması gerektiğini ve sorun küçükken daha kolay üstesinden gelinebileceğini savunmaktadırlar. Asıl amaç tükenmenin önüne geçmektedir ancak ekonomik yararlar da görülebilmektedir. Tükenme ihtimalinin azaltılması için alınacak olan önlemlerin yanında kişinin işe bağlılığının artırılmasının sağlanması da önemlidir. Araştırmalara göre tükenen kişilerin dinlenmesi ve destek görmesi önemlidir. Özellikle kişinin içinde bulunduğu örgütte, ideal kaybının tükenmişliğe olan etkisine bakıldığında, desteğin önemi anlaşılmaktadır. İlk adım sorunun kabul edilmesidir. Durumsal olduğunun anlaşılması, tükenmişliğin fark edilmesinden daha önemlidir. Sorunu olduğunu düşünen birçok kişi, bunun kendi hatası olduğunu düşünme eğilimindedir. Stresin durumsal olduğunun anlaşılması, çaresizlik ve utanç hislerini azaltmaktadır (Babaoğlu, 2006, s. 27). Tükenmişlikle mücadele edilirken bireysel ve örgütsel açıdan başarılı olan tekniklerden faydalanılmalıdır.

#### **3.5.1. Bireysel Mücadele Yöntemleri**

Bireysel kontrol imkanları, tükenmişlik sendromunun üstesinden gelebilme yöntemleri oluşturmak ve bu yöntemleri başarılı olarak hayata geçirebilmek için çok önemlidir. Örgütü kontrol etme ihtimalinin düşük olduğu yerde, bireysel mücadele yöntemleri önemli olmaktadır. Tükenmişlik sendromuyla mücadele ederken bireysel olarak alınabilecek önlemler şu şekilde sıralanmaktadır (Greenberg, 2011, s. 341; Gür, 2014, s. 26; Joshi, 2005, s. 176):

- Uzun süreli hayat ve kariyer planı yapma

- Günlük ve etkili zaman planı yapma
- Kendi olma ve kendini tanıma
- Girişimcilik yeteneğini geliştirme
- Günlük olarak motivede eden söz, deyiş ve sloganlar kullanma
- Yapılan işin risklerini ve zorluklarını ğrenme
- İş için gerçekçi hedefler ve beklentiler içinde olma
- İşe olumlu bir bakış açısıyla bakma
- İşin yapılma şeklini değiştirme
- Düzenli olarak gevşeme ve nefes egzersizleri yapma
- Eve iş götürmeme
- İş ortamında olan sorunun orada kalmasını sağlama
- Dini ve manevi değerlere yönelim
- Ailevi destek elde etme
- Özel hayatı nemseme
- Sigara içmeme
- ğle molasında iş yapmama
- Alkol ve tütün ürünleri kullanım miktarını belirleme
- İzin alarak ya da molalarla işe ara verme
- Dengeli beslenme alışkanlığı edinme, öğünleri atlamama
- Hobilerle uğraşma
- Dinlenmeye ve tatile zaman ayırma
- Empati kurma
- Mizahi yönleri geliştirme
- Tükenmenin farkına varma
- Tükenmeye dair bilgi edinme
- Stres faktörlerini bilme
- Gereken durumlarda terapi görme
- Özsaygı ve gerçekçi olma
- Geçmişteki sorunların çözümlerini hatırlama
- İbadet ve dua etme
- Hayır deme
- Özel yaşamda farklı hobiler ve etkinliklerle uğraşma



- Takım olarak çalışabilme
- Kişinin istediği işte çalışması
- Duygu, düşünce ve tavırları kontrol edebilmeyi öğrenme

### 3.5.2. Örgütsel Mücadele Yöntemleri

Tükenmeyle baş etme konusunda örgütlerin alabileceği tedbirler şu şekilde sıralanmaktadır (Köse, 2014, s. 40; Gürboyoğlu, 2009, s. 86-87):

- Yeni çalışanların uyum sürecinde eski çalışanlardan yararlanma
- Yeni çalışanlara uyum eğitimi verme
- Görevin tanımı ve formlarını açık şekilde belirtme
- Personel dönüşümü sağlama
- Çalışanın bireysel özelliklerine saygılı olma
- Çalışana işinde yükselme imkanı tanıma
- Kişilerarası iletişimin sağlıklı gerçekleşmesi
- Çalışanları seminerler ve grup çalışmalarıyla yenileme
- Tükenmeyi tanıtmaya ve önlenmesi için eğitim verme
- Ücretlerin beklentiyi karşılayacak ve adil olarak düzenlenmesi
- Yöneticinin karar aldığı esnada çalışanın ihtiyaç ve beklentilerini de düşünmesi
- Anlayışlı ve eleştiriye açık bir yapı oluşturma
- İş ortamındaki küçümser, kaba ve saygısız davranışların önüne geçme
- Olumlu bir atmosfer oluşturmak için iletişim kanallarını etkinleştirme
- Hiyerarşik yapı belirtilerini azaltma
- Çalışanları makul amaçlara yönlendirme
- İşe alımda adayın her yönüyle inceleme, tükenmişlik sorunlarına baştan çözüm bulma
- Aşırı kontrol unsurları ve gereksiz kurallardan kaçınma
- İş ortamındaki ısı, ses, ışık gibi fiziksel koşulları iyileştirme
- Yetki devriyle üst düzey yöneticinin iş yükünü azaltma, alt kademe çalışanlara gereken yetkileri verme
- Kişiyi destekleyen ve güven veren iş ortamı oluşturma
- Performans değerlendirme sistemiyle tükenme belirtisi gözlenen kişiyi uyarma ve gerekeni yapma

Bütün bu maddelerin yanında yenilik, adaletli olma, katılım ve karar verme, sorumluluk, güven aşılama, övgü, bilgi paylaşımı, takım çalışması, esnek iş ortamı, açık iletişim ortamı gibi uygulamalar, tükenmeyi azaltmaktadır.

### **3.6. Lojistiğe Genel Bakış**

#### **3.6.1. Lojistik Sektöründe İş Gücünün Yeri**

Lojistiğin iş gücü oluşumunu incelemeyden önce Türkiye'nin iş gücü yapısını değerlendirmek faydalı olacaktır. Aşağıda verilen tabloda Türkiye'nin iş gücü potansiyelinin genel özellikleri gösterilmektedir. Nüfusun ve bu bağlamda iş gücü potansiyelinin daimi olarak yükseliş eğilimine sahip olduğu ve genç nüfusun fazla olduğu Türkiye'de iş gücüne dâhil olma, işsizlik ve istihdam oranlarında son senelerde anlam teşkil eden bir farklılığın varlığı söz konusudur. İş gücüne dâhil olmanın yüzde elli oranının üstüne çıkarılmaması, istihdam problemleri ve işsizlik oluşum oranının azaltılması Türkiye'nin iş gücü oluşumunun üzerinde etkili olan sıkıntılardır. Geçen seneler iş gücü oluşumuna yeni eklenenler ile beraber iş gücü rakamlarının artmasına neden olurken istihdam oranlarında talep edilen rakamlar ulaşılamaması iki oluşumun birbiri ile örtüşmemesine sebebiyet vermektedir. Son yıllarda işsizliğin azalması adına gösterilen uğraşlar yapılsa da tüm uğraşlar uygulamaya geçirilme esnasında yeterli kalamamaktadır.

**Tablo 3. 1. Türkiye İşgücü Göstergeleri**

	Toplam		Erkek		Kadın	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
15 ve daha yukarı yaşta kişiler	(Bin)					
Nüfus	58 720	59 894	29 031	29 649	29 689	30 244
İşgücü	30 535	31 643	20 899	21 484	9 637	10 159
İstihdam	27 205	28 189	18 893	19 460	8 312	8 729
Tarım	5 305	5 464	2 920	2 993	2 384	2 471
Tarım dışı	21 901	22 724	15 973	16 467	5 928	6 258
İşsiz	3 330	3 454	2 006	2 024	1 324	1 431
İşgücüne dahil olmayanlar	28 185	28 251	8 133	8 166	20 052	20 085
	(%)					
İşgücüne katılma oranı	52,0	52,8	72,0	72,5	32,5	33,6
İstihdam oranı	46,3	47,1	65,1	65,6	28,0	28,9
İşsizlik oranı	10,9	10,9	9,6	9,4	13,7	14,1
Tarım dışı işsizlik oranı	13,0	13,0	10,9	10,7	18,1	18,5
15-64 yaş grubu						
İşgücüne katılma oranı	57,0	58,0	77,6	78,2	36,2	37,6
İstihdam oranı	50,6	51,5	70,0	70,7	31,2	32,2
İşsizlik oranı	11,1	11,1	9,8	9,6	14,0	14,4
Tarım dışı işsizlik oranı	13,0	13,1	10,9	10,8	18,2	18,6
Genç nüfus (15-24 yaş)						
İşsizlik oranı	19,6	20,8	17,4	17,8	23,7	26,1
Ne eğitimde ne istihdamda olanların oranı <sup>(1)</sup>	24,0	24,2	14,6	14,6	33,5	34,0

**Kaynak:** (TÜİK, 2018)

Lojistik oluşumunun içerisinde yer alan kişilere dair sayısal bulgular aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir. Bu bağlamda sektör içerisindeki girişim ve personel oranlarında artış görülmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde, Türkiye'nin toplam istihdam oranının hemen hemen yüzde 2.6'sı söz konusu sektörde yer almaktadır. Lojistik oluşumunun ehemmiyet teşkil eden noktalarından biri, lojistiğin yapılanabilmesi için birey gücünün ehemmiyet teşkil der olduğu ve küreselleşme için başarı unsuru olduğudur. Lojistik sektöründe teknolojik yapılanmaları ve sektör içerisindeki yapılanmaları takip edecek, lojistik uygulamaları hakkında bilgi sahibi olan ve amaçları merkeze alarak çalışabilecek bireyin gücüne gereksinim vardır.

**Tablo 3. 2.** Ulaştırma, Haberleşme, Depolama Sektörü İşgücü Profili (Bin Kişi)

	Toplam Çalışan	Ulaştırma ve Depolama	Oran
2014	25933	1119	4,3%
2015	26621	1108	4,2%
2016	27205	1185	4,4%
2017	28189	1235	4,4%
2018	28842	1259	4,4%

<b>TÜİK</b>	<b>Konularına Göre İstatistikler &gt;&gt; İşgücü İstatistikleri</b>
-------------	---

**Kaynak:** (TÜİK, 2018)

Türkiye içerisine günümüze kadar, lojistik sektöründe yer alan personel yapılanması; sektöre dâhil olup lojistik oluşumunu tüm detayları ile öğrenerek, tecrübelerini sektör içerisine sonradan dahil olan personellere aktaran kişilerden meydana gelmektedir. Lojistik oluşumu, mesleki bilgilerini sektör içerisinde uygulamayla beraber düşünen sürekli olarak yenilenme içerisinde olan ve kendini yapılandıran kişileri istemektedir (Oda, 2008, s. 56). Türkiye'de lojistik oluşumu içerisinde yer alan personellere dair gerçekleştirilen bir incelemenin neticelerine göre, lojistik alanında faaliyet gösterenlerin beyaz ve mavi yakalı dağılımlarının birbirine eşit olduğu gözlemlenmiştir. Lojistik alanında etkinlik gösterenlerin büyük bir kesiminin liseden mezun oldukları bilinmekteyken bu kesimin ardından üniversite mezunları gelmektedir. Sektör içerisinde yer alanların yarısı lojistik alanına dair hiçbir bilgi ve eğitimi bulunmayan kişilerden meydana gelmektedir.

Lojistik oluşumu herhangi bir ülkenin istihdam oranı bakımından da ehemmiyet teşkil etmektedir. Geniş boyutlu ve aynı zamanda oldukça karışık bir sistem yapısına sahip olan milletlerarası taşımacılık ve lojistik dünyasının birey kaynaklarına gereksinimini arttırmaktadır. Lojistik oluşumunda idareci, uzman personeller kadar uzman olmayan kişilere de ihtiyaç duyarlar (Uçar, 2007, s. 78). AB'nin gelecekteki ulaşım sistemlerini belirleyen '2010 senesinde Avrupa Ulaştırma Politikası - Karar Verme Zamanı, Beyaz Kitap' amacına göre, Türkiye'de var olan ulaşım yapılanmaları tekrar gözden geçirilecektir. Bu bağlamda Ulaştırma Bakanlığı piyasayı denetim altında tutmalı, gereksinimleri gidermeli ve haklı olunmadan ortaya çıkarılan rekabeti uygun piyasa koşullarında gerçekleştirmelidir (Tutar, Tutar, & Yetişen, 2009, s. 198). Lojistik yapılanması içerisinde son senelerde meydana gelen yapılanmalar bu alanda

gerçekleştirilen girişmelerin sayısal oranının çoğalması, özelliklerinin yapılanması ve sektör içerisindeki rekabetin çoğalması neticesinde sektörde yer alan kişilerin görüntü algısında da farklılaşma yaratılmıştır. Lojistik oluşumu devamlı olarak yapılan ve potansiyeli oldukça yüksek olan bir sektördür. Global lojistik etkinliklerinin önemiyet teşkil etmeye başlaması, milletlerarası iş yapan işletmelerin çoğalması ile sektör içerisinde milletlerarası sahada etkinlik gösterebilecek, dil öğrenimini tamamlamış personellere gereksinim vardır. Bu bağlamda lojistik sektörü adına eğitim veren kuruluşların eğitim programlarının özellikleri ve milletlerarası standartlara ulaşılabilmesi önemli bir konu haline gelmektedir.

### **3.6.2 Yönetim Bilişim Sistemlerinin Lojistik Sektöründe Çalışanlara Etkisi**

Günümüzde teknolojinin sektörlere bağlı olmadan tüm iş süreçleri üzerine olan olumlu rolü yadsınamaz. Basit olarak değerlendirilen işlerde bile güvenilirlik ve hız elde etmek için bilgisayarlar sektör içerisine dahil edilmektedir. Bunlara ek olarak teknoloji ile birlikte masraflar rahatlıkla denetim altında tutulabiliyor, bulgular üzerine karar sistemleri oluşturuluyor, iş süreçleri planlanırken teknoloji ve bilim kullanılabilir.

Lojistik, kendine has süreçleri var olan, çok boyutlu takibi gerekli kılan ve zamanla yarışan bir oluşumdur. Bu sebeple hız ve herhangi bir konuda katı olmama durumu önemiyet teşkil etmektedir. Bilişim olmadan söz konusu niteliklere sahip olmak düşünülemez (Kalelioğlu, 2009). Hızlı karar alma ve tüketici isteklerine göre katı olmayan cevaplar yaratabilme gereksinimleriye yalnızca bilişimin ortaya koyduğu çalışma biçimiyle olası bir hal alabiliyor. Örnek vermek gerekilirse; verim sağlanmayan hizmet alanlarının hangileri olduğunu, pareto incelemelerini, günlük iş boyutunu, depolama düzeylerini ve teslimat bilgilerini devamlı olarak takip altında tutmayan bir lojistik firmasının güncel ve doğru bilgiye dayanan karar alma kabiliyeti de azalacak, çözüm yaratabilmesi zor bir hale gelecektir. Rekabette söz sahibi olabilmek için bilişim oluşumu lojistikte büyük önem taşır hale gelmektedir (Komban, 2009).

Günümüzde lojistik ismiyle oluşturulan etkinliklerin tüm aşamalarında bilişim teknolojilerinin kullanılma durumu yadsınamaz bir gerçektir. Siparişin oluşturulmasından, hammadde alımına, stoklamadan araçların takibine, bilişim teknolojileri pek çok sahada ve iş alanlarında olduğu gibi lojistik alanında da karar almaya yardımcı birim olma özelliğini yitirmiş, ortaya koyulan işin maliyet durumu üzerinde rol oynar, doğruluğunu denetler hale gelmiştir. Lojistik içerisinde yer alan

işletmeler için hem maliyette tasarruf etme hem de uzun süreli tüketici sadakati kazanma oluşumlarının gerçekleşmesini sağlayan bir oluşumdur. Kar elde edilmesini sağlayan müşterilerin sadakatini kazanmaya çabalayan lojistik işletmeleri çoğunlukla müşteri ile doğru bağlantı yaratmakta zorlanır (Kalelioğlu, 2009). Uzun zamanlı ticari bağlantılar müşteri ve hizmet sunan lojistik sağlayan arasındaki etkileşimle meydana gelmektedir. Bahsi geçen etkileşim için taraflar birbirlerine yardımcı olmalı, aynı kararları alabilme yolunu izleyebilmek için vizyonlarını değiştirmeli, farklılaşma ve yapılanmaları destekler tutumlar içerisine girmelidirler.

Son senelerde lojistik kurumları verimli olabilmek için benliklerini yapılandırmaya gereksinim duymakta ve bu bağlamda, bilgi/ işlem teknoloji sahasındaki yapılanmalardan faydalanmaktadır. Başka bir yönden, lojistik firmalar bilgi/işlem teknolojilerini ortaya koyan işletmelerin sadakatli müşterileri olmuşlardır. Taraflar, giderek yaygınlaşan e-ticaret programları ve temi iş sistemlerinin de bir parçası olarak önemli tasarımlara dahil olmaya başlamışlardır. Firmadan/müşteriye ya da firmadan/firmaya gerçekleştirilen lojistik planlarda, sürecin taraflarında bilgi/işlem teknolojileri oluşturan işletmelerden gerekli yardımlar almaktadırlar (Şahin & Demir, 2003, s. 27).

IT, lojistik oluşumunun önde gelen unsurlarındadır ve günlük planlamaları pek çok yönden destekler. IT'nin kullanımı, servis niteliğinde bir yapılanma ve rekabet sahasında tutundurma sağlar. Teknoloji, genel bağlamda, firmanın benliğinde ve başka firmalarla iyi bir bütünleşmesini oluşmasını sağlar (Brah & Lim, 2004). Bilgi ve bağlantı sistemleri hazırlık sürecince, konuya ilişkin ekipmanlar bağlamında pek çok gerekliliği almaktadır. Karar verme sürecine yardımcı olabilir, aşamaları gözlemlenebilir ve denetlemede destek sağlayabilir, simülasyon oluşumları ortaya koyabilir ve proses edebilir, firmalar ve ekipmanlar arasında etkileşim oluşturabilirler (Rushton, Croucher, & Baker, 2006, s. 529).

Teknolojinin iş süreçlerine yardımcı olduğu ve işden duyulan zevki yükselttiği gözlemlenmiştir. Örnek vermek gerekirse; bilişim teknolojilerinin kullanıldığı bir firmada, bütün personeller teknik alt yapı dahil olacak biçimde pek çok konu hakkında eğitim alır, bu şekilde kağıda bağımlı çalışma biçimini ekarte eder ve bazı personelleri her zaman yapılan etkinlikleri yapmaktan kurtarır (Brah & Lim, 2004).

Güvenilir ve hızlı hizmet sunmak, bütçe bazlı konuları hızlı hale getirmek, kağıt bazlı işlerden uzaklaşmak ve bütün bunları gerçekleştirirken bunlara ek olarak iş gücü masrafını düşürebilmek sektörden bağımlı olmadan tüm firmaların amacıdır. Lojistik oluşumu gibi hizmetlerin zamanlamasının önem teşkil ettiği bir sektör içerisinde planlamadan uygulamaya tüm sahalarda bilgisayar ve yazılım yardımı gerekmektedir. Söz konusu durumu farkında olan firmalar rekabet piyasasında yer edilebilirler.

Lojistik oluşumunu stok ve taşımacılık hizmetlerinden farklı tutan esas unsurlar olarak sayılan hammaddeden tüketime kadar geçen zaman diliminin denetiyle bilgi akışını planlanarak bayata geçirilmesi, denetimi, bilişim teknolojilerinin lojistik oluşumunun temelinde olmasının gerekliliğini açığa çıkarır. Denetim, bulguların çevrimiçi olunarak elde edilebileceği değerlendirme yapısı oluşturmasıyla sağlanabilir. Çevrimiçi bağlantı yapılarıyla bilgi stoklama aşamalarına aktarılmış bulgular uygun yazılımlarla bilgi halini alır. Kullanılan yazılım programları ile kazanılan sonuçlar iş buyruklarının meydana getirilerek uygulamalara yol çizilmesinde etkili olmaktadır. İş buyrukları ile gerçekleştirilen aşamalar, önceden planlaması yapılan işlerle karşılaştırılmalı bu bağlamda meydana gelen sapmalar ortaya çıkmalıdır. Lojistik hizmeti sunan firmaların bütün uygulamalarının belli zaman diliminde kesintiye uğramadan hayata geçirilebilmesi için yapılanmış bilgi işlem yapısına ve gerekli yazılımlara sahip olması gerekir (Esmer, 2009).

Lojistik sistem sağlayıcısından nitelikli hizmet talebinde olan müşteri yalnızca malın değil buna ek olarak bilginin de doğru bir zamanlama ile ulaşmasına önem vermelidir. Esas olarak sunulan hizmetin niteliğini ve performansını bilişim teknolojileri yardımı ile çoğaltmak müşteri mutluluğunu etkilemektedir (Şahin & Demir, 2003, s. 27). Düzgün oluşturulmuş bir IT yapısı tüketicilerin sorularını herhangi bir çağrı almadan çözebilmelidir. Bu durum kısa ve uzun vadede işletmelerin pazardaki paylarını yükseltebilmeleri açısından gereklidir. Bugün ki iş hayatında müşterilerin meydana gelebilecek problemlerine çözüm olanakları sunmak önemlidir. Bu bağlamda, lojistik oluşumlu işletmeler problemleri çözebilmek adına bazı yazılımlar oluşturmuşlardır. Örnek vermek gerekirse; SAP, ERP, MRP. Bilgi ve işlem teknolojilerindeki yapılanmalar lojistik oluşumlu işletmelerin müşterilerinin elde etmek istedikleri bilgilere doğrudan ve kısa zaman diliminde ulaşmalarını sağlamaktadır. Bilgi ve işlem teknolojileri lojistik sektörüne destek vermelidir, Herhangi bir lojistik bazlı

işletmenin başarısı, bilgi-işlem biriminin gelişmişliği ve buna ek olarak dünyadaki yapılanmaları takip etme sıklığı ile doğrudan bağlantılıdır (Şahin & Demir, 2003, s. 27). Lojistik hizmetlerinin doğru yapılabilmesi için planlama, denetim ve uygulama aşamalarını içerisinde barındıran bütün iş süreçlerine uygun olan yazılımların varlığı gerekir (Esmer, 2009).

Kurumsal kaynak oluşturma ERP, Stok idare yapılanmaları -Warehouse Management System, WMS-, nakliye idare yapılanmaları -Transportation Management Systems-, iş planlama yapılanmaları -Advanced Planning and Scheduling), uydu araç takip sistemleri, sipariş işlemleri, veri tabanı idaresi, veri sondajı sistemleri, elektronik bulgu değişimi, pos takip sistemleri, internet bazlı kataloglar -EDI-, özel bütçe programları (Esmer, 2009).

Ticaretin internet üzerinde yapılamaya başlaması, bilginin güvenilirliği, bili bağlantısının standartları gibi oluşumları ortaya çıkarmıştır. Söz konusu bağlamda yapılan buluşlarla kağıt kullanımının ve bu nedenle işlem yapılma oranının, bulgu kağıtlarının ve birey işçiliğinin azaltılması, veri tabanı güvenliğinin yükseltilmesi sağlamaktadır. RFID ve EDI bu bağlamda örnek gösterilebilecek yapılanmalardır.

Günümüzdeki modern iş ortamlarında, stresin yarattığı düşük verimlilik ve kayıp iş saatlerinin maliyeti çok fazladır (Forester & Morrison, 1994, s. 208-213). Bilişim sistemleri iş hayatında bazı işkollarında sağlık risklerini ve iş yükünü azaltmanın yanında iş ve çalışanlara dair sağlık sorunları oluşumuna da neden olmaktadır. Person ve Mitter (Pearson & Mitter, 1997, s. 175-189), bilgisayar kullanımı sonucunda ortaya çıkacak sağlık problemlerini beş kategoride incelemektedir:

- Kas-iskelet bozuklukları
- Görme ile ilgili problemler
- Cilt şikayetleri
- Yorgunluk ve stres
- Yeniden ortaya çıkabilme ihtimali olan tehlikeler

John Evans (1986, s. 126-149) bilişim sistemlerinin iş hayatındaki kalitesini belirleyen pozitif ve negatif etkileri beş bağlamda ele almaktadır:

- Vasıf
- İşin yoğunluğu
- Yalıtılmışlık



- Kontrol ve Denetim
- Ergonomi

Bilişim sistemleri sonucunda ortaya çıkabilecek ve kişilerde stres oluşumunu sağlayabilecek sorunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Tınar, 1989, s. 138):

- Eski işe oranla daha çok yoğunlaşma ve dikkat gerekmesi ve bunun yorgunluk yaratması
- Sürekli ekran başında durmanın oluşturduğu monotonluk ve yorgunluk
- Makinenin süratli zincirleme komut beklentilerinden ortaya çıkan stres
- Yeni iletişim teknolojilerinin performans değerlendirmeyi kolaylaştırmasıyla denetimlerin artması ve işlerin hızlandırılmasıyla oluşan stres
- İş arkadaşlarıyla olan iletişimin azalmasıyla oluşan sosyal ayrışma
- Hatalı yazılımların ortaya çıkardığı sinir rahatsızlıkları
- Ergonomik açıdan yetersiz olan makine kullanımı ve oturma şeklinin bozukluğu gibi durumlardan ortaya çıkan fiziksel ağrılar
- Uzun süreler ekran başına çalışma sonucunda ortaya çıkan ağrı, yanma, yorgunluk, kızarıklık gibi sorunlar

### **3.6.3. Globalleşmenin Lojistik Çalışanlarına Etkisi**

Globalleşme, günlük yaşamda sıkça duyulmaktadır ve bilgi akışı, ürün, para gibi kavramlar da artık global hale getirilmiştir. Eskiden buldukları şehirdeki tüketicilere ulaşmayı amaçlayan şirketler, uluslar arası ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte dünyanın bir ucundan diğer ucuna ithalat ve ihracat yapmaya başlamışlardır. Ticarete yaşanan bu değişim lojistik faaliyetlerinin de değişim yaşamasına neden olmuştur. Bu değişim sonucunda birçok kavram ve yeni ihtiyaçlar oluşmuştur. Bunların bir kısmı; trafik probleminin önüne geçilmesi, entegre taşımacılık, çevreye duyarlı olma ve maliyetlerin azaltılmasıdır. Oluşan bu lojistik faaliyetler ve farklılıklar sonucunda lojistik köyler oluşmuştur (Elgün, 2011, s. 207).

Günümüzde globalleşme adı verilen süreç toplum yapısının ekonomik alanında değil aynı zamanda sosyo- kültürel alanda da dönüşüme uğramaktadır ve söz konusu sahada bulunan bağlantıların direk olarak değişimine neden olmaktadır. globalleşme kavramının sosyal yönü, bireylerin iş yaşamları ve toplumların hayat niteliklerinin değişmesinde ciddi bir role sahiptir. Globalleşme istihdam oluşumu, çalışma şartları,

sosyal güvenlik ve aile gelirleri konusunda var olan problemleri çoğaltmakta ve bu problemlerin çözülmesi için yeni oluşumlar gerekmektedir.

Günümüzde gelişen teknoloji ile beraber benzer malların oranının çoğalması, müşteri kazanmada ve işletmeyi piyasa içerisinde tutundurmada lojistik fonksiyonların önemini ortaya koymuştur. Bunun sebebi lojistik süreçlerin hedeflerinin malları, hammadeden itibaren tüketiciye ulaştırana kadar ki zamanı kapsamasıdır. Lojistiğe olan önemin çoğalmasına neden olan diğer unsurlar, bilgi teknolojileri içerisinde olan yapılanmalar, müşteri hizmetlerine verilen önem, maliyet oluşunun önem kazanması şeklindedir. Bu bağlamda en çok dikkat çeken nokta lojistiğin pazar sahası içerisinde stratejik bir konumunun olmasıdır. Lojistiğin önemi arttıran lojistik hizmet oluşumları içerisinde çalışanların önemi büyüktür. Çalışanlar özellikle firmanın tutundurulmasını sağlayan en önemli etkenlerdendir.

Lojistik sektöründe son zamanlarda yaşanan gelişmelerin nitelik olarak gelişmesi, rekabetin artışı ve girişimlerin artması sonucunda çalışan profilinde bir değişiklik olmuştur. Hızla gelişen lojistik sektörünün potansiyeli çok yüksektir. Tüm dünyada lojistik faaliyetlerin önem kazanması ve global firmaların artışıyla birlikte dil eğitimi almış ve uluslar arası alanda etkin olabilecek çalışanlara gereksinim duyulmaktadır.

Gelişen teknoloji ile birlikte iş gücüne daha az duyulacağı düşünülse de lojistik kavramında kişinin iş gücü önemlidir. Globalleşme aşamasındaysa ortaya çıkacak problemler olmasına karşın lojistik oluşumla bağdaştırıldığından çalışanların dahil edilmediği bir yapı söz konusu olmayacaktır. Nitelikli iş gücün bakımından değerlendirildiğinde küreselleşme oluşumu için de işgücü önemli bir kavramdır.

Globalleşme genel hatları ile incelendiğinde daha çok olumsuz yönleri ile anılmaktadır. Yine de bazı ülkelerde globalleşme iyi yönlerini açığa çıkarmıştır. Bir firmanın globalleşebilmesi için öncelikli olarak rekabet sahası içerisinde tutunması ve kendini her konuda geliştirmesi gerekmektedir. Lojistik alanda var olan bir firmanın global hale gelebilmesi için müşteri memnuniyet ve tatmini sağladığı kadar personel tatmini ve memnuniyetini de sağlaması gerekmektedir (Yıldız, 2001, s. 88).

## **BÖLÜM 4. GEREÇ VE YÖNTEM**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu araştırmanın amacı, lojistik sektörünün depo alanında görev alan çalışanlarının incelenmesi ve Maslach'ın tükenmişlik ölçeğine göre çalışanların tükenmişlik durumlarını değerlendirmektir. Araştırma, Kocaeli ilinde farklı lojistik firmalarının depo bölümlerinde çalışan olarak görev yapan 248 çalışını kapsamaktadır. Bu amaca yönelik belirlenen araştırma hipotezleri şu şekildedir;

- H1. Farklı tükenmişlik seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2. Katılımcıların duygusal tükenme seviyeleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H3. Katılımcıların duyarsızlaşma seviyeleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H4. Katılımcıların kişisel başarı seviyeleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H5. Katılımcıların duygusal tükenme seviyeleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H6. Katılımcıların duyarsızlaşma seviyeleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H7. Katılımcıların kişisel başarı seviyeleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.
- H8. Katılımcıların duygusal tükenme seviyeleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H9. Katılımcıların duyarsızlaşma seviyeleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H10. Katılımcıların kişisel başarı seviyeleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H11. Katılımcıların duygusal tükenme seviyeleri, gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H12. Katılımcıların duyarsızlaşma seviyeleri, gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H13. Katılımcıların kişisel başarı seviyeleri, gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

H14. Katılımcıların duygusal tükenme seviyeleri, mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir.

H15. Katılımcıların duyarsızlaşma seviyeleri, mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir.

H16. Katılımcıların kişisel başarı seviyeleri, mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir.

## **4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Kocaeli'nin organize sanayi bölgelerinden biri olan Şekerpınar/Çayırova bölgesidir. Bu bölgedeki pek çok sanayi alanından, 3 farklı lojistik firması seçilmiştir. Örneklem ise bu çalışanlar arasından kolayda örnekleme ile seçilen 248 depo çalışanıdır. Lojistik firmalarındaki temel mavi yakalı çalışanlar nakliye ve depo birimlerinde yoğunluk göstermektedir. Çalışmamızın içeriği gereği 248 çalışanın tamamı depoda çalışan mavi yakalı personelden oluşmaktadır.

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

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Bunlar, demografik bilgi formu ve Maslach tükenmişlik ölçeğidir. Demografik bilgi formunda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, gelir durumu ve mesleki tecrübelerine ilişkin sorular sorulmuştur.

### **4.3.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Anket Soruları**

Maslach tükenmişlik ölçeği Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş, İnce ve Şahin (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde (1 = Hiçbir zaman, 5 = Her gün) 22 adet maddeden oluşmaktadır. Ölçek 3 ayrı alt faktörde incelenmektedir. Bunlar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt faktörlerindeki yüksek puanlar, yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı gösterirken, kişisel başarı alt boyutundaki yüksek puanlar, yüksek kişisel başarı algısını göstermektedir.

Maslach tükenmişlik ölçeği anket soruları aşağıdaki gibidir.

1. Kendini işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.

2. İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.
3. Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.
4. İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim.
5. İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.
8. İşimin beni tükettiğini hissediyorum.
9. İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.
10. Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.
11. Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.
12. Kendimi enerjik hissediyorum.
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.
14. İşimde aşırı düzeyde çalıştığımı hissediyorum.
15. İşim gereği karşılaştığım insanların başlarına ne geldiği umurumda değil.
16. İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.
18. İşim gereği karşılaştığım insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.
19. İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim.
20. İşimde yolun sonuna geldiğimi (tükenmişimi) hissediyorum.
21. İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim.
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.

#### **4.4. Araştırmanın Analizi**

Araştırmanın analizinde IBM SPSS 20 programı kullanılacaktır. Analizde öncelikle katılımcıların kişisel bilgilerine ilişkin veriler frekans analizi yöntemiyle gösterilecektir. Daha sonra araştırma değişkenlerine ilişkin elde edilen betimsel veriler

gösterilecektir. Analizin sonraki kısmında oluşturulan hipotezler test edilecektir. 1. hipotezi test etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılacaktır. Diğer hipotezleri kapsayan katılımcıların kişisel bilgileri ile tükenmişlik ölçeğın duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki ilişkiye tek yönlü varyans analizi ve bağımsız örneklem t testi yöntemiyle bakılacaktır.

## 4.5. Bulgular

### 4.5.1. Demografik Bilgilere Yönelik Bulgular

**Tablo 4. 1.** Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	80	32,3
Erkek	168	67,7
<b>Yaş</b>		
18-25 yaş arası	73	29,4
26-33 yaş arası	90	36,3
34-39 yaş arası	44	17,7
40-47 yaş arası	29	11,7
48-55 yaş arası	11	4,4
56 ve üzeri	1	0,4
<b>Medeni durum</b>		
Evli	134	54,0
Bekar	114	46,0
<b>Gelir durumu</b>		
1600-2000 TL arası	127	51,2
2001-3000 TL arası	92	37,1
3001-4000 TL arası	16	6,5
4001 TL ve üzeri	13	5,2
<b>Mesleki tecrübe</b>		
1 yıldan az	45	18,1

1-3 yıl	80	32,3
4-9 yıl	80	32,3
10-15 yıl	33	13,3
16 yıl ve üzeri	10	4,0

Demografik bilgilere ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların %32,3'ünün kadın, %67,7'sinin erkek olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra katılımcıların %29,4'ü 18-25 yaş arasındayken, %36,3'ü 26-33 yaş arasında, %17,7'si 34-39 yaş arasında, %11,7'si 40-47 yaş arasında, %4,4'ü 48-55 yaş arasında ve %0,4'ü 56 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %54'ü evliyken, %46'sı bekarıdır. Katılımcıların %51,2'sinin aylık geliri 1600-2000 TL arasındayken, %37,1'inin aylık geliri 2001-3000 TL arasında, %6,5'inin aylık geliri 3001-4000 TL arasında ve %5,2'sinin aylık geliri 4001 TL ve üzerindedir. Son olarak katılımcıların %18,1'inin mesleki tecrübesi 1 yıldan azken, %32,3'ünün mesleki tecrübesi 1-3 yıl arası, %32,3'ünün mesleki tecrübesi 4-9 yıl arası, %13,3'ünün mesleki tecrübesi 10-15 yıl arası ve %4'ünün mesleki tecrübesi 16 yıldan fazladır.

#### 4.5.2. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

**Tablo 4. 2.** Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Tükenme	248	1,00	5,00	2,69	,83
Duyarsızlaşma	248	1,00	4,80	2,64	,88
Kişisel Başarı	248	1,00	5,00	3,28	,95

Cronbach's alpha: 0,873

Yapılan betimsel analiz sonucunda katılımcıların Maslach tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme alt faktöründen aldıkları ortalama puan  $2,69 \pm 0,83$ , duyarsızlaşma alt faktöründen aldıkları ortalama puan  $2,64 \pm 0,88$  ve kişisel başarı alt faktöründen aldıkları ortalama puan  $3,28 \pm 0,95$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach's alpha değerinin 0,873 olduğu bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. 3.** Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	Duygusal tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel başarı
Duygusal tükenme	1		
Duyarsızlaşma	,747**	1	
Kişisel başarı	,163*	,153*	1

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$

1. hipotezi (“Farklı tükenmişlik seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.”) test etmek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunmuştur,  $r = ,747$ ,  $p < ,01$ . Buna göre katılımcıların duyarsızlaşma düzeyleri arttığında duygusal tükenme düzeyleri de artış göstermektedir. Bunun yanı sıra kişisel başarı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif, anlamlı ancak zayıf korelasyonlar bulunmuştur, sırasıyla  $r = ,163$ ,  $,153$ ,  $p < ,05$ . Buna göre katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyeleri arttığında kişisel başarı düzeylerinin de arttığı söylenebilir ancak bu ilişki güçsüz bir ilişki olarak değerlendirilebilir. Bu sonuca göre 1. hipotez kabul edilmiştir.

#### 4.5.3. Katılımcıların Kişisel Bilgileri ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

**Tablo 4. 4.** Cinsiyet ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	P
Duygusal tükenme	Kadın	80	3,01	,83	4,355	,000
	Erkek	168	2,54	,78		
Duyarsızlaşma	Kadın	80	2,97	,85	4,264	,000
	Erkek	168	2,48	,85		
Kişisel başarı	Kadın	80	3,19	,85	-1,055	,292
	Erkek	168	3,32	,99		

2. hipotezi (“Katılımcıların duygusal tükenme seviyeleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem testi sonucunda



katılımcıların cinsiyetlerinin duygusal tükenme düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur,  $t = 4,355$ ,  $p < ,01$ . Buna göre kadın katılımcıların duygusal tükenme düzeylerinin erkek katılımcılardan anlamlı bir şekilde fazla olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre 2.hipotez kabul edilmiştir.

3.hipotezi (“Katılımcıların duyarsızlaşma seviyeleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda katılımcıların cinsiyetlerinin duyarsızlaşma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur,  $4,264$ ,  $p < ,01$ . Buna göre kadın katılımcıların duyarsızlaşma düzeylerinin erkek katılımcılardan anlamlı bir şekilde fazla olduğu söylenebilir. Bu sonuca 3.hipotez kabul edilmiştir.

4.hipotezi (“Katılımcıların kişisel başarı seviyeleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda katılımcıların kişisel başarı düzeyinin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür,  $t = -1,055$ ,  $p > ,05$ . Bu sonuca göre 4. hipotez ise reddedilmiştir.

**Tablo 4. 5.** Yaş ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	Ort.	SS	F	p
Duygusal tükenme	18-25 yaş arası	73	2,64	,95	1,686	,171
	26-33 yaş arası	90	2,84	,75		
	34-39 yaş arası	44	2,64	,79		
	40 yaş ve üzeri	41	2,52	,75		
Duyarsızlaşma	18-25 yaş arası	73	2,65	,96	,390	,760
	26-33 yaş arası	90	2,69	,81		
	34-39 yaş arası	44	2,53	,77		
	40 yaş ve üzeri	41	2,60	,98		
Kişisel başarı	18-25 yaş arası	73	3,21	1,10	2,112	,099
	26-33 yaş arası	90	3,42	,88		
	34-39 yaş arası	44	3,35	,94		
	40 yaş ve üzeri	41	3,00	,78		

5.hipotezi (“Katılımcıların duygusal tükenme seviyeleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların yaşlarının duygusal tükenme düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(3, 244) = 1,686, p > ,05$ . Bu sonuçlara göre 5.hipotez reddedilmiştir.

6.hipotezi (“Katılımcıların duyarsızlaşma seviyeleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların yaşlarının duyarsızlaşma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(3, 244) = 0,390, p > ,05$ . Bu sonuçlara göre 6.hipotez reddedilmiştir.

7.hipotezi (“Katılımcıların kişisel başarı seviyeleri, yaşa göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların yaşlarının kişisel başarı düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(3, 244) = 2,112, p > ,05$ . Bu sonuçlara göre 7.hipotez reddedilmiştir.

**Tablo 4. 6.** Medeni Durum ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	<b>Medeni durum</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Duygusal tükenme	Evli	134	2,79	,85	1,945	,053
	Bekar	114	2,58	,78		
Duyarsızlaşma	Evli	134	2,75	,86	2,208	,028
	Bekar	114	2,50	,87		
Kişisel başarı	Evli	134	3,36	,93	1,541	,125
	Bekar	114	3,18	,97		

8.hipotezi (“Katılımcıların duygusal tükenme seviyeleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda katılımcıların durumlarının duygusal tükenme düzeyinin medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür,  $t = 1,945, p > ,05$ . Bu sonuçlara göre 8.hipotez reddedilmiştir.

9.hipotezi (“Katılımcıların duyarsızlaşma seviyeleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda

katılımcıların medeni durumlarının duyarsızlaşma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur,  $t = 2,208$ ,  $p < ,05$ . Buna göre evli katılımcıların duyarsızlaşma düzeylerinin bekar katılımcılardan anlamlı bir şekilde fazla olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre 9. hipotez kabul edilmiştir.

10.hipotezi (“Katılımcıların kişisel başarı seviyeleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda katılımcıların durumlarının kişisel başarı düzeyinin medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür,  $t = 1,541$ ,  $p > ,05$ . Bu sonuçlara göre 10.hipotez reddedilmiştir.

**Tablo 4. 7.** Gelir Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Gelir durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Duygusal tükenme	1600-2000 TL arası	127	2,69	,84	2,103	,124
	2001-3000 TL arası	92	2,78	,81		
	3001 TL ve üzeri	29	2,42	,77		
Duyarsızlaşma	1600-2000 TL arası	127	2,62	,89	3,543	,030
	2001-3000 TL arası	92	2,77	,88		
	3001 TL ve üzeri	29	2,28	,71		
Kişisel başarı	1600-2000 TL arası	127	3,28	,97	3,512	,031
	2001-3000 TL arası	92	3,41	,84		
	3001 TL ve üzeri	29	2,88	1,12		

11.hipotezi (“Katılımcıların duygusal tükenme seviyeleri, gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların aylık gelirlerinin duygusal tükenme düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(2, 245) = 2,103$ ,  $p > ,05$ . Bu sonuçlara göre 11. hipotez ise reddedilmiştir.

12.hipotezi (“Katılımcıların duyarsızlaşma seviyeleri, gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların aylık gelirlerinin duyarsızlaşma düzeylerine göre farklılık gösterdiği

bulunmuştur,  $F(2, 245) = 3,543$ ,  $p < ,05$ . Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre aylık geliri 2001-3000 TL arasında olan katılımcıların duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi, aylık geliri 3001 TL ve üzerinde olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu sonuçlara göre 12.hipotezler kabul edilmiştir.

13.hipotezi (“Katılımcıların kişisel başarı seviyeleri, gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların aylık gelirlerinin kişisel başarı düzeylerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur,  $F(2, 245) = 3,512$ ,  $p < ,05$ . Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre aylık geliri 2001-3000 TL arasında olan katılımcıların duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi, aylık geliri 3001 TL ve üzerinde olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu sonuçlara göre 13.hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 4. 8.** Mesleki Tecrübe ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Mesleki tecrübe	N	Ort.	SS	F	p
Duygusal tükenme	1 yıldan az	45	2,66	,91	3,418	,018
	1-3 yıl	80	2,92	,79		
	4-9 yıl	80	2,54	,83		
	10 yıl ve üzeri	43	2,57	,70		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	45	2,74	,95	2,614	,052
	1-3 yıl	80	2,79	,78		
	4-9 yıl	80	2,43	,92		
	10 yıl ve üzeri	43	2,62	,82		
Kişisel başarı	1 yıldan az	45	2,95	,81	3,087	,028
	1-3 yıl	80	3,37	,91		
	4-9 yıl	80	3,44	1,08		
	10 yıl ve üzeri	43	3,16	,82		

14.hipotezi (“Katılımcıların duygusal tükenme seviyeleri, mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi

sonucunda katılımcıların mesleki tecrübelerinin duygusal tükenme düzeylerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur,  $F(3, 244) = 3,418, p < ,05$ . Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 1-3 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcıların duygusal tükenme düzeyi, 4-9 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu sonuçlara göre 14.hipotez kabul edilmiştir.

15.hipotezi (“Katılımcıların duyarsızlaşma seviyeleri, mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların mesleki tecrübelerinin duyarsızlaşma düzeylerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur,  $F(3, 244) = 2,614, p > ,05$ . Bu sonuca göre 15.hipotez reddedilmiştir.

16.hipotezi (“Katılımcıların kişisel başarı seviyeleri, mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir.”) test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda katılımcıların kişisel başarı düzeylerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur,  $F(3, 244) = 3,087, p < ,05$ . Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla Bonferroni Post-hoc testi uygulanmıştır. Buna göre 4-9 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcıların kişisel başarı düzeyi, 1 yıldan az mesleki tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu sonuçlara göre 16.hipotez kabul edilmiştir.

## BÖLÜM 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde katılımcıların tükenmişlik seviyelerinin ortalama düzeyde olduğu söylenebilir. Buna ek olarak katılımcıların duyarsızlaşma düzeyleri arttığında duygusal tükenme düzeylerinin de artış gösterdiği tespit edilmiştir. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz: Tükenmişlik ölçeğinin incelediği temel boyutları (duyarsızlaşma, kişisel başarı ve duygusal tükenme) birbirini tetiklemektedir. Başka bir deyişle çalışanlar yaptıkları işe karşı duyarsızlaştıkça, kişisel olarak da kendilerini yetersiz hissetmekte ve bunun sonucunda stres ve duygusal tükenme oratya çıkmaktadır.

Analizde bunlara ek olarak katılımcıların kişisel bilgileri ile tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığında, kadın katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin erkek katılımcılardan anlamlı bir şekilde fazla olduğu bulunmuştur.

Ayrıca evli katılımcıların duyarsızlaşma düzeylerinin bekar katılımcılardan anlamlı bir şekilde fazla olduğu bulunmuştur. Çalışmanın başında, evliliğin sorumluluğu arttırdığı ve evli çalışanların daha motive olacağı öngörülmüştü. Çalışmanın sonucunda ise evli çalışanların duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek olması bu öngörüü çürütmektedir.

Gelir durumuna bakıldığında ise aylık geliri 2001-3000 TL arasında olan katılımcıların duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyinin, aylık geliri 3001 TL ve üzerinde olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aslında bu öngörülebilir bir sonuçtur. Daha yüksek ücretli çalışanların, daha yüksek motivasyonlu olduğu çalışma sonunda da ortaya çıkmıştır.

Mesleki tecrübelerle ilişkin bulunan sonuçlar incelendiğinde ise 1-3 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcıların duyarsızlaşma düzeyinin, 4-9 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 4-9 yıl arası mesleki tecrübesi olan katılımcıların kişisel başarı düzeyinin, 1 yıldan az

mesleki tecrübesi olan katılımcılardan anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Özellikle bu son bulgunun ne kadar önemli olduğu ortadır. Bu çalışmanın da temel amaçlarından biri çalışanların aynı işletmede uzun yıllar çalışmasının (çalışan devir hızının düşük olması) ne kadar önemli olduğunu vurgulamak ve bunu sağlamak için çalışanların tükenmişlik durumlarını ölçmekti. Yukarıdaki sonuca baktığımızda aynı ortamda, aynı işi yapan, benzer pozisyonlardaki çalışanlar için; çalışma süresi 1-3 yıldan, 4-9 yola yükseldiğinde kişisel başarının yükseldiği, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeyinin daha az olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmeler, çalışanların bu kadar kolay işlerinden vazgeçmeleri ya da benzer pozisyonlarla geçmesinin kök nedenini anlamak istiyorlarsa, öncelikle çalışanların tükenmişlik seviyelerini değerlendirmeleri faydalı olacaktır.

Son olarak mevcut ölçekler arasında en geçerlisi ve kabul göreni Maslach'ın Tükenmişlik Ölçeği olduğunu özellikle çalışmamın başında belirtmiştim. Ama lojistik sektörüne uygun yeni bir ölçek üzerine çalışılmasının ya da Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile beraber, başka ölçekleri de değerlendirilmeye katarak daha doğru sonuçlar elde edilebileceğine inanmaktayım.

## KAYNAKLAR

- Acar, A. Z., & Gürol, P. (2013). Türkiye’de Lojistik Yazınının Tarihsel Gelişimi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 289-312.
- Acar, Z., & Köseoğlu, M. (2014). *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Akyıldız, H., & Turunç, Ö. (2013). *Çalışma Psikolojisi*. Isparta: Bil Ofset.
- Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 1-22.
- Altıntaş, E. (2003). *Stres Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Altıntaş, M. (2008). Dış Ticarete Lojistiğin Önemi ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *Yayımlanmamış Lisans Bitirme Tezi*. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Ayvaz, U. (2015). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Kadıköy ve Ataşehir İlçeleri Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babacan, M. (2003). Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(1), 8-15.
- Babaoğlu, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği). *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.



- Bahar, E. (2006). Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baki, B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. Ankara: Volkan Matbaacılık.
- Başkol, M. (2010). Lojistik ve Lojistik Yönetimi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 47-63.
- Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, L. (2006). Lojistik Yönetiminde Analitik Şebeke Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Brah, S., & Lim, H. (2004). *The Effects of Technology and TQM on The Performance of* . NUS Business School, Department of Decision Sciences.
- Budak, G., & Süregevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İİ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Ceran, M. (2010). Küresel Rekabet Ortamında Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Lojistik Köyler: "Konya Lojistik Köyü Önerisi". *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceran, Y., & Alagöz, A. (2007). Lojistik Maliyet Yönetimi: Lojistik Maliyetler ve Lojistik Maliyet Muhasebesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 153-175.
- Cherniss, C. (1981). Preventing Burnout: From Theory to Practise. J. W. Jones içinde, *The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions* (s. 172-177). London: London House Press.
- Çakırlar, H. (2009). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çam, O. (1991). Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çavuş, M. F., & Demir, Y. (2010). The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout. *Canadian Social Science*, 6(4), 63-72.

- Dinler, A. (2010). Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Düz, A. G. (2015). Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özellikleri İle Olan İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elgün, M. N. (2011). Ulusal ve Uluslararası Taşıma ve Ticarete Lojistik Köylerin Yapılanma Esasları ve Uygun Kuruluş Yeri Seçimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 203-226.
- Ergin, C. (1993). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları* (s. 143-153). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Ergin, C. (1996). Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkiye Sağlık Personeli Normları. *3P Dergisi*, 4.
- Ergönen, G. (2014). Lojistik Yönetimi ve Proje Yönetimindeki Teknolojik Gelişmelerin Savunma Sanayi Projeleri Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- Ertuğrul, E. (2010). Üniversite Uygulama Ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru ve Acil Tıp Teknisyenlerinin Tükenmişlik Ve Depresyon Düzeyinin Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Zonguldak: Zonguldak Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Esmer, B. (2009, Mart 13). *Lojistik Sektöründe Bilişim*. Nisan 7, 2018 tarihinde <http://www.ambar.com.tr/teknoloji/3090.html> adresinden alındı
- Evans, J. (1986). *İşçi ve İşyeri*. Ankara: T.C. Devlet Bakanlığı.
- Forester, T., & Morrison, P. (1994). *Computer Ethics*. London: MIT Press.
- Frazelle, E. H. (2002). *World-Class Warehousing and Material Handling*. USA: McGraw Hill.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1).
- Genç, R. (2009). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Greenberg, J. S. (2011). *Comprehensive stress management*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.

- Gülenç, İ. F., & Karagöz, B. (2008). E-Lojistik Ve Türkiye’de E-Lojistik Uygulamaları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 73-91.
- Güllüce, A. Ç. (2006). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama). *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, Y. (2009). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 41, 97-113.
- Gür, E. (2014). Kamu, Özel ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Durumları. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gürboyoğlu, J. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Güzel, D. (2011). Tedarik Zinciri Bütünleşmesi, Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işıkkhan, V. (2004). *Çalışma hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Joshi, V. (2005). *Stress From Burnout To Balance*. London: A division of Sage Publication.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kalelioğlu, G. (2009). *Lojistikte Bilişim Hız ve Esneklik Demek*. Nisan 3, 2018 tarihinde <http://www.ambar.com.tr/teknoloji/3095.html>. adresinden alındı
- Kaya, Ş. O. (2010). Ankara İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, H. (2011). *Kavramlar, Prensipler, Uygulamalar Lojistik El Kitabı & Küresel Tedarik Zinciri Pratikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kıymetli Şen, İ. (2014). Lojistik Faaliyetlerin Yönetimi ve Maliyetleme Yaklaşımları. *Çankırı Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 83-106.
- Koban, E., & Yıldırım, H. (2011). *Dış Ticarete Lojistik*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Kolitzus, H. (2006). *Sağlık, Mutluluk ve İnanç*. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Komban, S. (2009, Mart 11). *Lojistik Sektörünü Bilişimden Ayrı Düşünmek İmkansız*. Nisan 7, 2018 tarihinde <http://www.ambar.com.tr/teknoloji/3086.html> adresinden alındı
- Köse, G. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, O. (2011). *Lojistik İlkeleri ve Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Leiter, M. (1991). The Dreams Denied: Professional Burnout and the Constraints of Human Service Organizations. *Canadian Psychology*, 32(4), 14-15.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout'. *Journal of Occupational Behaviour*, 2.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organization Cause Personal Stress And What To Do About It*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*(52), 397- 422.
- Meier, T. S. (1983). Toward A Theory Of Burnout. *Human Relations*, 36(10), 899-910.
- Milliyet. (2018). *Amazon işçileri cezalandırılma korkusu yüzünden tuvalete bile gidemiyor*. 09 2018, 13 tarihinde <http://www.milliyet.com.tr/amazon-iscileri-cezalandirilma-teknoloji-haber-2651397/> adresinden alındı

- Oda, S. (2008). Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Dış Ticaret Üzerine Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Ok, Ş. (2016). Lojistik Faaliyetlerin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması: Bir Sanayi İşletmesi Model Önerisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öksüz, Z. (2010). Lojistik ve Lojistik Bilişim Sistemleri, Gıda Toptancılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öz, M. (2011). Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Firmaların Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerini Oluşturmada ve Müşteri Değerini Artırmadaki Rolü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, D. E. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pearson, R., & Mitter, S. (1997). Computerization, Work, and Less Developed Countries. D. M. Erman, & M. B. Williams içinde, *Computers, Ethics and Society*. New York: Oxford University Pres.
- Pekmezci, T. (2005). Esnek Üretim Sistemleri: Esnek Üretim Sistemlerinin Tekstil İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1).
- Rouwenhorst, B., Reuter, B., Stockrahm, V., Van Houtum, G. J., Mantel, R. J., & Zijm, W. H. (2000). Warehouse Design and Control: A Framework and Literature Review. *European Journal of Operational Research*, 122(3), 515-533.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2006). *The Handbook of Logistics and Distribution Management* (3. b.). Londra ve Philadelphia: Kogan Page.
- Saatçioğlu, D. (2010). Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sakal, Ö. (2015). Kültürün Bireycilik Toplulukçuluk Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzincan: Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sancaklı, A. (2006). Uluslararası Lojistik Şirketlerinde Karşılaştırmalı Ölçüm Benchmarking Uygulamaları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Sevim, Ş., Akdemir, A., & Vatansever, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-27.
- Sezgin, A. (2010). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür Ve Müdürlerin İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Siliğ, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Ana Bilim Dalı .
- Süregevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, A., & Demir, H. (2003). Bilgi-İşlem Teknolojilerindeki Gelişmelerin Lojistik Yönetimi Üzerindeki Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimleri Dergisi*(3), 27-48.
- Şekkeli, H. (2016). Lojistik Stratejilerinin Rekabet Avantajı ve Lojistik Performansına Olan Etkileri Üzerinde Türkiye Ölçeğinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tanyaş, M. (2011). Depo Yönetimi ve Depo Tasarımı. *Seminer Notları*. İstanbul.
- TDK. (2018). *Büyük Türkçe Sözlük*. 03 15, 2018 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı
- Tınar, M. Y. (1989). Çalışma Yaşamında İleri Teknoloji Kullanımının İş Organizasyonu ve İnsan-Makine İlişkilerine Getirdiği Yeni Boyutlar. 2. *Ulusal Ergonomi Kongresi*, (s. 134-138). Ankara.
- Tutar, E., Tutar, F., & Yetişen, H. (2009). Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya ve Macaristan) İle Karşılaştırmalı Bir Analizi. *KMU DDBF Dergisi*, 11(17), 190-216.

- Tutar, E., Tutar, F., & Yetişen, H. (2009). Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri ile Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(17), 190-216.
- TÜİK. (2018). *İşgücü İstatistikleri 2017*. 03 15, 2018 tarihinde <http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=27699> adresinden alındı
- Tümkaya, S. (1996). Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar, A. (2007). Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Sorunları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vızlı, C. (2005). Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerin Karşılaştırılması Üsküdar İlçesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F. (1996). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, M. K. (2001). *Küreselleşme ve Ulus-Devlet*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayını.

# EKLER

## EK A ANKET SORULARI

### MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda, kişilerin ruh durumlarını ifade ederken kullandıkları bazı cümleler verilmiştir. Lütfen her bir cümleyi dikkatle okuyarak hangi sıklıkta hissettiğinizi size uyan seçeneğe işaret koyarak belirtiniz	Hiçbir zaman	Yılda birkaç kez	Ayda birkaç kez	Haftada birkaç kez	Hergün
1. Kendini işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.					
2. İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
3. Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.					
4. -İşim gereği karşılaştığım kişilerin ne hissettiğini kolayca anlayabilirim.					
5. İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki birer nesneymişler gibi davrandığımı hissediyorum.					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. İşimin beni tükettiğini hissediyorum.					
9. İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.					
10. Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.					
11. Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe ediyorum.					
12. Kendimi enerjik hissediyorum.					
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14. İşimde aşırı düzeyde çalıştığımı hissediyorum.					



15. İşim gereği karşılaştığım insanların başlarına ne geldiği umurumda değil.					
16. İnsanlarla doğrudan doğruya ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18. İşim gereği karşılaştığım insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19. İşimde pek çok kayda değer başarı elde ettim.					
20. İşimde yolun sonuna geldiğimi (tükenmişimi) hissediyorum.					
21. İşimden kaynaklanan duygusal problemlerin soğukkanlılıkla üstesinden gelirim.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.					

# ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı:** Kerem Gündoğan

**Doğum Yeri:** İstanbul

**Adres:** Bostancı Mah. Prof Dr Ali Nihat Tarlan Cad. Öğretmenler Sitesi  
50/C Blok Kadıköy/İstanbul

**İletişim:** gundogankerem@hotmail.com

## EĞİTİM BİLGİLERİ

**Yüksek Lisans:** Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İşletme Anabilim Dalı, 2015 - 2018

**Lisans:** Sakarya Üniversitesi, 2001 - 2005  
İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü

## İŞ DENEYİMİ

**2011 – ..... :** Samsung Electronics Turkey/ Logistics Manager

**2008 – 2011:** Praktiker / Lojistik Uzmanı

**2006 – 2008:** TEB Cetelem/ Operasyon Uzmanı