



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

KURUM ÇALIŞANLARI VE TAŞERON FİRMA ÇALIŞANLARININ  
UYGULAMALARI, ÇALIŞMA KOŞULLARI VE PSİKOLOJİK DURUMLARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ceren ÖZBEK POLAT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ankara 2018



KURUM ÇALIŞANLARI VE TAŞERON FİRMA ÇALIŞANLARININ  
UYGULAMALARI, ÇALIŞMA KOŞULLARI VE PSİKOLOJİK DURUMLARININ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Ceren ÖZBEK POLAT

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

T.C.

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018

## KABUL VE ONAY

Ceren ÖZBEK POLAT tarafından hazırlanan “Kurum Çalışanları ve Taşeron Firma Çalışanlarının Uygulamaları, Çalışma Koşulları ve Psikolojik Durumları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 22/01/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ

Danışman: Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

Üye: Yrd. Doç. Dr. Çağlar DOĞRU

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin üç yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2018

Ceren ÖZBEK POLAT

## TEŞEKKÜR SAYFASI

Değişen dünyamızda değişmeyen bir şey varsa, o da değişip gelişmemize katkı sağlayan kişilere duymamız gereken minnettir. Öncelikle tez çalışmamda tüm samimi duygularımı açık bir şekilde tarafıma ifade etmekten çekinmeyen sevgili çalışma arkadaşlarıma, bana desteklerini esirgemeyen dostlarıma teşekkürü borç bilirim.

Bu çalışmamı, eğitime çok önem veren, tahsilim için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, bana her türlü desteği veren, şuan hayatta olmasa da, övgü dolu sözleri her an hafızamda olan biricik babam M. Tuncay ÖZBEK'e ithaf etmek istiyorum.

Ayrıca tez yazım aşamasında sıkıntıya düştüğüm zamanlarda bana moral veren ve her zaman yanımda olan değerli annem Behiye ÖZBEK ve kıymetlim, biricik ablam Eda ÖZBEK'e, hayat arkadaşım, şansım Osman POLAT'a teşekkür ediyorum.

Çalışmanın tüm aşamalarında her türlü yardım ve desteğini aldığım hocam ve danışmanım Sayın **Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK'a teşekkürlerimi** sunarım.

Ceren ÖZBEK POLAT

Ankara / TÜRKİYE

## ÖZET

POLAT ÖZBEK Ceren. Kurum Çalışanları ve Taşeron Firma Çalışanlarının Uygulamaları, Çalışma Koşulları ve Psikolojik Durumları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Bireyin çalışma hayatında psikolojik durumu çalışma alanı hangi sektörde, hangi boyutta olursa olsun işin verimine ve kalitesine direkt olarak etki etmektedir. Çalışma ortamındaki psikolojik durum ise salt iş tanımı ve maaş ile ilgili kalmayıp kişinin ailesini, sosyal çevresini hatta sağlık durumunu bile etkilediği görülmektedir.

Bireyin çalışma performansına ve psikolojik durumuna etki eden faktörlere örnek olarak mobbing (psikolojik taciz), tükenmişlik sendromu, işe bağımlılık, iş memnuniyeti verilebilir.

Bireyin üst, alt ve eş değer pozisyonlarda çalışanlar tarafından maruz kaldığı mobbing; bireysel, örgütsel ve toplumsal yönden büyük sıkıntı yaşanan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın çeşitli nedenlerle tükenmişlik sendromu yaşaması da madde bağımlılığına kadar varan sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Maddi ve manevi sebeplerin neden olduğu çalışanın işe bağımlılığını ve iş memnuniyetini etkileyen durumlar da sıkça görülmektedir.

Bu çalışmada günümüzde kamu maliyetini düşürebilmek için taşeron işçi çalıştırma yoluna gidilmesiyle, aynı alanda farklı statülerde çalışan kamu çalışanları ile taşeron çalışanlarının psikolojik durumlarının karşılaştırılması ve neticelerini görebilmek için bir Kamu Kurumunda yapılmış olan saha çalışmalarının sonuçları araştırma ve uygulama bölümünde yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikoloji, Mobbing, Tükenmişlik, İşe Bağlılık, Memnuniyet, Taşeron, Kamu Personeli

## ABSTRACT

POLAT ÖZBEK Ceren. A Research on the Practices, Working Conditions and Psychological Situations of Institutional Employees and Subcontractor Employees, Graduate Thesis, Ankara, 2018.

The psychological state of the individual in the working life directly affects the productivity and quality of the work regardless of the sector at which it is working. Psychological situation at the working environment is not only about the job description and salary but also affects person's family, social environment and even the status of health.

Mobbing (psychological harassment), burnout syndrome, addiction to work, job satisfaction can be given as examples of factors that affect the performance and psychological state of an individual.

Mobbing that an individual is exposed by the employees at upper, lower and equivalent positions; is faced as a great problem of the individuals, the organizations and the society. An employee's burnout syndrome for a variety of reasons can lead even to the drug addiction. There are also other financial and moral causes to effect ones' job satisfaction and the addiction to work. Employees who are caused by financial and moral causes are often seen to be addicted to work and affect job satisfaction.

In the research and implementation section of the herein study, the comparisons and the results of field study to compare the psychological situations of the public employees and the subcontractors working in different statues in the same field, in order to reduce the public cost nowadays, can be seen clearly.

**Key Words:** Psychology, Mobbing, Burnout, Job Commitment, Satisfaction, Subcontractor, Public Personnel



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BİLDİRİM .....	ii
TEŞEKKÜR SAYFASI .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
KISALTMALAR .....	x
I. BÖLÜM.....	1
İŞ YERİNDE YÖNETİCİ ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ .....	1
1. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG).....	1
1.1 . Mobbingin Tanımı.....	1
1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişimi .....	2
1.3. Mobbingin Türleri .....	3
1.3.1. Düşey Psikolojik Taciz .....	3
1.3.2. Yatay Psikolojik Taciz.....	3
1.3.3. Dikey Psikolojik Taciz .....	3
1.4. Mobbingin Nedenleri.....	3
1.5. Mobbingin Sonuçları .....	4
1.5.1. Çalışanlar Üzerindeki Sonuçlar .....	5
1.5.2. Örgütsel Sonuçlar .....	6
1.5.3. Toplumsal Sonuçlar .....	6
2- TÜKENMİŞLİK .....	7
2.1. Tükenmişliğin Tanımı .....	7
2.2. Tükenmişliğin Tarihsel Gelişimi .....	8
2.3. Tükenmişliğin Türleri.....	9
2.3.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion).....	9
2.3.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization).....	9
2.3.3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment).....	10
2.4. Tükenmişliğin Nedenleri .....	10
2.4.1. Bireysel Faktörler .....	10

2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	11
2.5. Tükenmişliğin Sonuçları .....	12
2.5.1. Bireysel Sonuçlar .....	12
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar .....	13
3- İŞE BAĞLILIK .....	14
3.1. İşe Bağlılığın Tanımı .....	14
3.2. İşe Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar .....	16
3.2.1. İşini Yaşamının Merkezi Haline Getirme .....	16
3.2.2. İşini Aktif Bir Biçimde Paylaşma ve İşe Katılma .....	16
3.2.3. İşini Öz Saygısının Bir Parçası Haline Getirme .....	17
3.2.4. İşini Benliğinin Bir Parçası Haline Getirme .....	17
3.3. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	17
3.3.1. İşin Niteliğine İlişkin Faktörler .....	17
3.3.1.1. İşin anlamlılığı .....	18
3.3.1.2. İşle özdeşleşme .....	18
3.3.2. Kişisel Faktörler .....	18
3.3.2.1. Yaş .....	18
3.3.2.2. Cinsiyet .....	19
3.3.2.3. Eğitim .....	19
3.3.2.4. Medeni durum .....	20
3.3.2.5. Kıdem .....	20
4- İŞ MEMNUNİYETİ .....	21
4.1. İş Memnuniyetinin Tanımı .....	21
4.2. İş Memnuniyetinin Tarihsel Gelişimi .....	22
4.3. İş Memnuniyetini Etkileyen Etmenler .....	23
4.3.1. Kişisel Etmenler .....	23
4.3.1.1. Yaş .....	23
4.3.1.2. Cinsiyet .....	24
4.3.1.3. Eğitim .....	24
4.3.1.4. Kişilik .....	24
4.3.1.5. Medeni durum .....	25

4.3.2. İşle ilgili etmenler .....	25
4.3.2.1. Maaş .....	25
4.3.2.2. Terfi/Makam .....	26
4.3.2.3. Çalışma koşulları.....	26
4.3.2.4. Ödüllendirme.....	27
4.3.2.5. Sosyal haklar .....	27
4.3.2.6. Yönetim tarzı.....	27
4.3.2.7. Çalışmada bağımsızlık .....	28
4.4. İş Memnuniyetini Sonuçları .....	28
II. BÖLÜM .....	29
KAMU ÇALIŞANLARINDA FARKLILAŞMA.....	29
1. ASIL İŞ VE ASIL İŞVEREN KAVRAMI.....	29
2. ALT İŞVEREN (TAŞERON) UYGULAMASI VE İÇERDİĞİ UNSURLAR.....	30
2.1. Alt İşveren (Taşeron) Tanımı .....	30
2.2. Alt İşverenin (Taşeron) Diğer Kavramlardan Farklı Yönleri.....	33
2.2.1. İşçiden Farklı Yönleri .....	33
2.2.2. İşveren Vekilinden Farklı Yönleri .....	34
2.2.3. İş Aracılığıyla Karşılaştırılması .....	34
2.2.4. Takım Sözleşmesiyle Karşılaştırılması.....	35
2.3. Alt İşverenle (Taşeron) Asıl İşveren Arasındaki Hukuki İlişki.....	36
2.4. Alt İşverenle (Taşeron) Asıl İşveren Arasındaki Sorumluluk İlişkisi .....	36
2.5. Yasaklar, Muvazaa ve Kanuna Karşı Hile .....	38
3. TÜRKİYE'DE ALT İŞVEREN (TAŞERON) GELİŞİMİ .....	40
3.1 Hukuki Düzenleme .....	40
3.2 Alt İşverenlik Uygulamasının Tercih Nedenleri .....	44
3.3 Alt İşverenlik (Taşeron) Uygulamasının En Sık Rastlandığı Sektörler .....	45
4. ASIL İŞVEREN ALT İŞVEREN (TAŞERON) İLİŞKİSİNDE MUVAZAA .....	45
4.1 Türk Hukuk'unda Muvazaa.....	45
4.1.1 Borçlar Hukuku Kapsamında Muvazaalı İlişki .....	46
4.1.2 İş Hukuk'u Kapsamında Muvazaalı İlişki .....	46
4.2 Çalışma Hayatında Muvazaanın İdari ve Adli İncelenme Süreci .....	47

4.2.1 İdari İnceleme .....	48
4.2.2 Yargısal İnceleme .....	49
III. BÖLÜM .....	51
ASIL İŞVEREN VE ALT İŞVEREN (TAŞERON) ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK DURUMLARININ STATÜLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI.....	51
1.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	51
1.1 Araştırma Amacı .....	51
1.2 Araştırma Yöntem ve Ölçme Araçları.....	51
1.3 Araştırmanın Kapsamı.....	52
1.4 Araştırmanın Hipotezleri .....	52
2.ASIL İŞVEREN VE ALT İŞVEREN (TAŞERON) ÇALIŞANLARININ İŞ YERİNDE KARŞILAŞTIKLARI DURUMLARIN ANALİZİ .....	53
3. KURUMA GÖRE ANALİZ SONUÇLARI VE T TESTLERİ.....	68
3.1 Mobbing .....	68
3.2.Tükenmişlik.....	73
3.3. İşe Bağlılık .....	77
3.4. Memnuniyet.....	81
4. HİPOTEZLERİN ANALİZİ.....	85
SONUÇ VE ÖNERİ.....	94
KAYNAKÇA.....	98
EKLER.....	108
ÖZGEÇMİŞ .....	111

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AIY</b>	: Alt İşveren Yönetmeliği
<b>DIĞ</b>	: Diğerleri
<b>İ.K MAD</b>	: İşveren Kanunu Maddesi
<b>İş K</b>	: İş Kanunu
<b>MAD</b>	: Madde
<b>MBI</b>	: Maslach Burnout Inventory
<b>MTE</b>	: Maslach Tükenmişlik Envanteri
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

## TABLOLAR

Tablo 1. Psikolojik Taciz’e Neden Olan Faktörler.....	4
Tablo 2. İşe bağlılıkla ilgili bazı tanımlar.....	15
Tablo 3.1: Bağlı olunan işveren sayıları.....	53
Tablo 3.2: Araştırmaya katılanların cinsiyetlerinin oranları .....	53
Tablo 3.3: Araştırmaya katılanların yaşları .....	53
Tablo 3.4: Araştırmaya katılanların medeni hal bilgileri .....	54
Tablo 3.5: Araştırmaya katılanların sahip oldukları çocuk sayısı .....	54
Tablo 3.6: Araştırmaya katılanların eğitim durumları .....	54
Tablo3.7: Araştırmaya katılanların hane halkı olarak toplam aylık geliri .....	55
Tablo3.8:Araştırmaya katılanların oturdukları evin durumu .....	55
Tablo3.9:Araştırmaya katılanların çalıştıkları kıdem yılı .....	55
Tablo3.10:Araştırmaya katılanların “İş yerinde psikolojik ve/ veya fiili baskı gördüğünüzü düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı.....	56
Tablo3.11: Araştırmaya katılanların “Varlığınızın görmezden gelindiğini ya da fikirlerinizi ifade etmekte engellendiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı.....	56
Tablo3.12: Araştırmaya katılanların “İşinizi doğru olarak ve tam zamanında yaptığınızda dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	57
Tablo3.13: Araştırmaya katılanların “İş yerinde çalışma arkadaşlarınız tarafından dışlandığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılım.....	57
Tablo3.14: Araştırmaya katılanların “İsteğiniz dışında bir görevin size zorla yaptırıldığı oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	58
Tablo3.15: Araştırmaya katılanların “Hakkınızda dedikodu ve iftiralar üretiliyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	58
Tablo3.16: Araştırmaya katılanların “Yeteneklerinizin engellendiğini düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	59
Tablo3.17: Araştırmaya katılanların “İşe gitmek istemediğiniz günler oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	59
Tablo3.18: Araştırmaya katılanların “Yaptığınız işten bıktığınız oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	59

Tablo3.19: Araştırmaya katılanların “Yaptığınız işin sizin için uygun olmadığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	60
Tablo3.20: Araştırmaya katılanların “Yaptığınız iş için fazla olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	60
Tablo3.21: Araştırmaya katılanların “Bu işte çalışmaya başladığınızdan beri insanlara karşı davranışlarınız olumsuz olarak değişti mi?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı.....	61
Tablo3.22: Araştırmaya katılanların “İş yerinde yaşadıklarınız neticesinde sağlığınızda ve uyku düzeninizde bozukluklar oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı.....	61
Tablo3.23: Araştırmaya katılanların “İşinizde çok çalıştığınızı hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	62
Tablo3.24: Araştırmaya katılanların “İşinizde ki problemleri çözmek için çaba harcar mısınız?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	62
Tablo3.25: Araştırmaya katılanların “İşinizde yükselmeyi hak ettiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	62
Tablo3.26: Araştırmaya katılanların “İş yerinizde kendinizi ailenin bir üyesi olarak hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	63
Tablo3.27: Araştırmaya katılanların “İş yerinize kendinizi sorumlu olarak hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	63
Tablo3.28: Araştırmaya katılanların “Çalıştığınız yerden ayrılma fikri sizin için kolay olacağını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	64
Tablo3.29: Araştırmaya katılanların “Çalıştığınız yerin sizin hayatınızda fayda sağladığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	64
Tablo3.30: Araştırmaya katılanların “Emekli olana kadar bu işyerinde çalışmak istiyorum.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	64
Tablo3.31: Araştırmaya katılanların “Amirlerinizin size karşı olan davranışlarından memnun musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	65
Tablo3.32: Araştırmaya katılanların “İş yerinde görevimi yerine getirmek için gerekli araç gereci buluyorum .” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	65
Tablo3.33: Araştırmaya katılanların “Çalışma ortamında güvenlik hizmeti sağlanır.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	66
Tablo3.34: Araştırmaya katılanların “İş arkadaşlarım ile huzur içinde çalışıyorum.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	66
Tablo3.35: Araştırmaya katılanların “İşimi severek yapıyorum.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	66

Tablo3.36: Araştırmaya katılanların “Amirim için gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	67
Tablo3.37: Araştırmaya katılanların “İş yerimde kendimi mutlu hissediyorum.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı .....	67
Tablo3.38: Araştırmaya katılanların “İş yerinde psikolojik ve/ veya fiili baskı gördüğünüzü düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....	68
Tablo3.39: Araştırmaya katılanların “Varlığımızın görmezden gelindiğini ya da fikirlerinizi ifade etmekte engellendiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....	69
Tablo3.40: Araştırmaya katılanların “İşinizi doğru olarak ve tam zamanında yaptığımızda dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....	69
Tablo3.41: Araştırmaya katılanların “İş yerinde çalışma arkadaşlarınız tarafından dışlandığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....	70
Tablo3.42: Araştırmaya katılanların “İsteğiniz dışında bir görevin size zorla yaptırıldığı oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....	71
Tablo3.43: Araştırmaya katılanların “Hakkınızda dedikodu ve iftiralar üretiliyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....	71
Tablo3.44:Araştırmaya katılanların “Yeteneklerinizin engellendiğini düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....	72
Tablo3.45: Araştırmaya katılanların “İşe gitmek istemediğiniz günler oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....	73
Tablo3.46: Araştırmaya katılanların “Yaptığınız işten bıktığınız oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....	73
Tablo3.47: Araştırmaya katılanların “Yaptığınız işin sizin için uygun olmadığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....	74
Tablo3.48: Araştırmaya katılanların “Yaptığınız iş için fazla olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....	74
Tablo3.49: Araştırmaya katılanların “Bu işte çalışmaya başladığınızdan beri insanlara karşı davranışlarınız olumsuz olarak değişti mi?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....	75



- Tablo3.50: Araştırmaya katılanların “İş yerinde yaşadıklarınız neticesinde sağlığınızda ve uyku düzeninizde bozukluklar oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....76
- Tablo3.51: Araştırmaya katılanların “İşinizde çok çalıştığınızı hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....76
- Tablo3.52: Araştırmaya katılanların “İşinizde ki problemleri çözmek için çaba harcar mısınız?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....77
- Tablo3.53: Araştırmaya katılanların “İşinizde yükselmeyi hak ettiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....78
- Tablo3.54: Araştırmaya katılanların “İş yerinizde kendinizi ailenin bir üyesi olarak hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....78
- Tablo3.55: Araştırmaya katılanların “İş yerinize kendinizi sorumlu olarak hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....79
- Tablo3.56: Araştırmaya katılanların “Çalıştığınız yerden ayrılma fikri sizin için kolay olacağını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....79
- Tablo3.57: Araştırmaya katılanların “Çalıştığınız yerin sizin hayatınızda fayda sağladığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....80
- Tablo3.58: Araştırmaya katılanların “Emekli olana kadar bu işyerinde çalışmak istiyorum.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....81
- Tablo3.59: Araştırmaya katılanların “Amirlerinizin size karşı olan davranışlarından memnun musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....81
- Tablo3.60: Araştırmaya katılanların “İş yerinde görevimi yerine getirmek için gerekli araç gereci buluyorum.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....82
- Tablo3.61: Araştırmaya katılanların “Çalışma ortamımda güvenlik hizmeti sağlanır” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....83
- Tablo3.62: Araştırmaya katılanların “İş arkadaşlarım ile huzur içinde çalışıyorum.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....83
- Tablo3.63: Araştırmaya katılanların “İşimi severek yapıyorum.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....84

- Tablo3.64: Araştırmaya katılanların “Amirim işin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....84
- Tablo3.65: Araştırmaya katılanların “İş yerimde kendimi mutlu hissediyorum.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....85
- Tablo 3.66: H 1 “İş yerinde psikolojik ve/ veya fiili baskı görülmektedir.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....85
- Tablo 3.67: H 2 “İşlerini doğru olarak ve tam zamanında yaptıklarında dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştiriye maruz kalınmaktadır.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....86
- Tablo 3.68: H 3 “Çalışanlara istekleri dışında bir göre zorla yaptırılmaktadır.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....87
- Tablo 3.69: H 4 “Çalışanların işe gitmek istemedikleri günler olmaktadır.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....87
- Tablo 3.70: H 5 “Çalışanların yaptıkları işten bıktıkları olmuştur.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....88
- Tablo 3.71: H 6 “Çalışanlar işlerinde yükselmeyi hak ettiklerini düşünmektedirler.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....89
- Tablo 3.72: H 7 “Çalışanlar işyerlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmektedirler.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....90
- Tablo 3.73: H 8 “Çalışanlar emekli olana kadar aynı işyerinde çalışmak istemektedirler.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı.....90
- Tablo 3.74: H 9 “Çalışanlar işlerini severek yapmaktadırlar.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....91
- Tablo 3.75: H 10 “Çalışanların amirleri işlerinin gerektirdikleri yeterliliğe sahiptirler.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....92
- Tablo 3.76: H 11 “Çalışanlar işyerlerinde kendilerini mutlu hissetmektedirler.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı .....93

## I. BÖLÜM

### İŞ YERİNDE YÖNETİCİ ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ

#### 1. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG)

##### 1.1 . Mobbingin Tanımı

Latince “mobil vulgus” (kararsız kalabalık) sözcüklerinden türeyen “mob”, İngilizcede, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık ya da “çete” anlamına gelmektedir. Mobbing ise psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme ve sıkıntı verme anlamında kullanılmaktadır (Savaş, 2007, 5).

Mobbing, psikolojik yönden kişiyi rahatsız eden durumlarla ortaya çıkan, devam ettikçe acı verme oranı yükselen, sonunda mağdurun büyük zararlar gördüğü bir süreçtir.

Mobbing (psikolojik taciz); bir işyerinde bir kişi veya grup tarafından, muhtelif nedenlerle, doğrudan ya da dolaylı olarak, aynı işyerinde çalışan başka bir kişi ya da kişilere yönelik süreklilik gösteren ve mağdurun psikolojik ve bedensel sağlığını olumsuz etkileyen sözlü ya da sözsüz rahatsızlık verici saldırgan davranışlardır (Gün, 2010, 22).

Psikolojik taciz olarak da ifade edebileceğimiz mobbing kavramı içerisinde yer alabilecek sıkça rastladığımız davranışlar şu başlıklar altında toplanabilir: Birey ve gruplara zarar verme amacıyla yapılan saldırı, gözdağı verme, kötü niyetlilik, hakaret, kötü muamele, kasti olarak gücün kötüye kullanımı, ayağını kaydırmaya çalışmak, utandırma, rezil etme, leke sürme gibi davranışlardır (Kırel, 2008, 1).

Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde çok yaygınlaşan bir çatışma ve ruhsal taciz türü ortaya çıkmıştır. Bir çeşit psikolojik terör olarak adlandırabileceğimiz bu yeni ve yıpratıcı çatışma şekline “mobbing” diyoruz (Çobanoğlu, 2005, 21).

İşyerinde psikolojik taciz; çalışanın üst, ast ya da benzer pozisyonda çalışan bir ya da birçok kişi tarafından sürekli olarak devam eden olumsuz davranışlara maruz kaldığı ve hedef kişinin bu durumlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir.

Psikolojik taciz; bir ya da birçok kişinin tek bir kişiye ya da gruba devamlı olarak yönelttiği etik dışı davranışlardan oluşan duygusal bir işyeri saldırısıdır. Psikolojik taciz; kişiye, diğer insanlar tarafından bilinçli olarak devamlı istenmeyen hareketlerde bulunulması, doğrudan yada dolaylı yollarla karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme ve kendisini kötü hissetmesini sağlayarak neticesinde işten ayrılmaya kadar vardırılabilecek bir süreç olarak da ifade edebiliriz.

Öte yandan ABD’de psikiyatrist Dr. Carroll Broadsky psikolojik yıldırma kavramını başkalarına acı çektirmek, engel olmak, eziyet etmek ve tepki oluşturmak amacıyla sürekli yapılan, muhatabı kışkırtan, baskı yapan, korkutan yıldırma ya da huzurunu bozan davranışlarda bulunmak olarak tanımlamıştır (Çobanoğlu, 2005, 28).

Türkçemizde mobbing yerine kullanmayı tercih ettiğimiz belli başlı karşılıklar şunlardır (Çobanoğlu, 2005, 20).

- 1- İşyerinde duygusal linç
- 2- İşyerinde psikolojik terör
- 3- İşyeri travması
- 4- İşyerinde zorbalık
- 5- İşyerinde psikolojik taciz
- 6- İşyerinde duygusal saldırı
- 7- Yıldırma
- 8- Duygusal taciz
- 9- Zorbalık... v.b.

## **1.2. Mobbingin Tarihsel Gelişimi**

Mobbing kavramı, ilk olarak 1960’ lı yıllarda Avusturalya’ lı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından hayvanların kendi aralarında veya sürü dışı bir yabancıya karşı uyguladıkları taciz davranışını tanımlamak için kullanılmıştır. Sonraki yıllarda ise İsveçli bilim adamı Dr. Peter Paul Heinmann okul yaşantısında öğrenciler arasında görülen zorbalık ve taciz olaylarını ele alarak,1972 yılında İsveçte Mobbing: Group Violence Among Children adlı kitabını yayınlamış ve çocuklar arasında görülen zorbalık ve şiddet hareketlerinin önü alınmazsa mobbing nedeniyle kurbanların ümitsizlik ve korku arasından intihara yönelebildiğini vurgulamıştır. (Erdoğan, 2009, 319).

1970' li yıllardan bugüne dek birçok bilim adamı tarafından üzerinde çalışılmış, tanımı yapılmış olan mobbingin, çalışma hayatı için büyük sorunlara neden olduğu görülmüştür. Mobbingin yol açtığı sorunları ortadan kaldırmaya yönelik çalışma yapılmadığı sürece çalışana ağır bir yük yüklenir. Bunun neticesinde etki sadece o çalışanla sınırlı kalmayarak, öncelikle kurumları sonrada toplumu ağır bir şekilde etkisi altına alır.

### 1.3. Mobbingin Türleri

**1.3.1. Düşey Psikolojik Taciz:** Üst konumda yer alanların astlarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri psikolojik taciz vakalarıdır. Üstler sahip oldukları kurumsal gücü, astlarını ezerek, onları kurumun dışına iterek kullanmasıdır.

**1.3.2. Yatay Psikolojik Taciz:** İşyerinde psikolojik tacizin fail veya failleri mağdur ile benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır. Örneğin; eşit koşullar içinde bulunan çalışanların çekememezliği, rekabet, çıkar çatışması, kişisel hoşnutsuzluklar gibi.

**1.3.3. Dikey Psikolojik Taciz:** Çalışanın yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasıdır. Nadir görülen bir durumdur. Örneğin, çalışanların yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi (<http://mobbing.gazi.edu.tr>).

### 1.4. Mobbingin Nedenleri

İş yerlerinde psikolojik tacizin belli bir nedeni yoktur; birçok faktör psikolojik tacizin ortaya çıkmasına neden olabilir. Başlangıçta iki taraf arasında bir anlaşmazlık olur; hedef şahıs boyun eğmeyi reddettiği, kontrole direnç gösterdiği için öfkelenen ve kabalaşan psikolojik tacizci harekete geçer. Artık onun için tek amaç, ulaşılacak tek hedef vardır; o da kendisini rahatsız eden hedefi, yaptığına pişman edip, işyerinden uzaklaşmasını, mümkünse işten ayrılmasını sağlamaktır (Tutar, 2004, 94).

Psikolojik tacizde mağdurun saygı duyulmayan bir hedef haline getirilmesi söz konusudur. Hedef seçilen kişiyi, yani mağduru iş ortamından uzaklaştırmayı amaçlayan dedikodular ve mağdurun örgüt içindeki itibarını zedelemeyi amaçlayan haince yapılan davranışlar, psikolojik tacizi meydana getirir. İşyerinde psikolojik tacizle ilgili olarak yapılan çeşitli

araştırmalarda, psikolojik tacizin işyerlerinde ortaya çıkmasının işyeri veya var olan yönetime bağlı ana nedenleri arasında hatalı personel seçimi ve işe alım süreci, dönemsel işi istihdamı, işyerindeki sayılı pozisyonları elde edebilmek için bireyler arasında yaşanan acımasız rekabet gösterilmektedir (Tınaz, 2006, 115).

**Tablo 1. Psikolojik Taciz'e Neden Olan Faktörler**

<b>Psikolojik Taciz Faktörleri</b>	<b>nemsiz%</b>	<b>nemli%</b>	<b>ok nemli%</b>
Yetersiz Performans	44.9	42.1	12.9
İş görenlerin Yetersiz Eğitimi	47.6	40.0	12.4
Stresli Yöneticiler	43.4	43.6	13.0
Stresli İş Arkadaşları	46.5	42.4	11.1
İş gören Yetersizliği	52.5	36.5	11.0
Yöneticinin Yetersiz Eğitimi	54.1	35.7	10.2
Mobbingcinin Zihinsel Dengesizliği	57.8	32.3	10.0
Aşırı İş Yükü	58.8	32.5	8.7
Zayıf Yönetim Yeteneği	69.9	23.4	6.7

Hasan Tutar, (<http://www.canaktan.org/>)

### **1.5. Mobbingin Sonuçları**

Bir işyerinde yaşanan psikolojik taciz (mobbing) olgusunun hem bireysel düzeyde hem de örgütsel ve sosyal bağlamda son derece ağır sonuçları vardır. Sağlık harcamaları, işe gelmeme ve işten ayrılmalarda artış; iş doyumunu ve çalışma huzurunda azalma, verimde düşüş, kurumun isim ve saygınlığının zarar görmesi başlıca örgütsel sonuçlardır. Yaşanan fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları, ekonomik zorluklar, zgven ve özsaygının

yitilmesiyle birlikte genel itibarın kaybı ve işe yaramayan insan olma endişesi; ileri ve ağır olgularda intihar eğilimi ise, işyerinde psikolojik tacizin bireysel sonuçları olarak karşımıza çıkabilir (Karatuna ve Tınaz, 2010, 14).

Mobbing konusuna önem verilmesinin nedeni mobbingin sebepleri ve sonuçlarının çalışma yaşamına getirdiği kayıplardır. Eğer mobbing, örgütlerde yaygın olarak yaşanıyorsa, yarattığı streslere bağlı olarak bireylerde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal problemlere yol açacaktır (Kırel, 2008, 1). İşyerinde duygusal şiddet gören mağdur kişilerin yaşadığı sıkıntıları belli kalıplara sığdırmak pek mümkün olmasa da psikolojik şiddeti araştıranlar bu kötü durumun bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlarını inceleyip irdelemeye çalışmışlardır.

### **1.5.1. Çalışanlar Üzerindeki Sonuçlar**

Bir mobbing kurbanının sadece işi ve konumu değil, tüm varlığı ve değerleri tehlikededir. Bu nedenle süreç asla hafife alınmamalıdır. Ödenecek bedel, kişilik ve kariyerin yok olmasından, bireyin maddi manevi bütünlüğü ve aile içi ilişkilerin zarar görmesine kadar gidebilir (Tınaz, 2012, 97).

Çalışanların verimlilikleri düştükçe, işlerin üzerindeki etkinlikleri azaldıkça, morallerinden dolayı demoralize olmaya başlarlar. Mobbing kurbanı olan biri, düzensiz yiyememe, alkol ve ilaç bağımlılığı, yüksek oranda sigara kullanımı, cinsel hayatta bozukluklar, uykuya düzensizliği, karabasan görme, sabah rahat uyanamama, rahatsız uyuma, gece aniden uyanıp bir daha uyuyamama gibi sorunlar yaşar, aile ve arkadaş çevresini de etkiler duruma gelir.

Yıldırma kurbanlarının reaksiyonları da farklı farklı olmaktadır. Farklı tolerans düzeyleri nedeniyle bazı çalışanlar durumu kabullenerek, her şeyi oluruna bırakırken, bazıları çatışmayı göze alabilmektedir. Çoğu durumda kurban pes etmekte, kendini toplumdan soyutlama, kaçış, ruhsal sağlığın bozulması ve işi kaybetme riskleriyle karşı karşıya kalabilmektedir (Çobanoğlu, 2005, 53).

### 1.5.2. Örgütsel Sonuçlar

İşyerinde psikolojik tacizin kuruma getirdiği maliyetler psikolojik ve ekonomik maliyetler başlıkları altında toplanabilir. Buna göre, işyerinde psikolojik tacizin psikolojik maliyetleri arasında bireyler arası anlaşmazlıklar ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, kurum kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması yer alırken; ekonomik maliyetleri arasında, hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının ve eğitim etkinliklerinin getirdiği maliyet, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminat, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleri yer alır (Tınaz, 2006, 160).

Bazı örgütlerde yöneticiler, işletmelerinde yaşanan psikolojik şiddeti görmezden gelebilirler. Yaşanan sıkıntılar sonucu çalışanların üzerinde oluşan bu psikolojik deformasyon dolaylı olarak örgütü de etkiler. Bu nedenle yönetici kendisini de tehdit eden tehlikenin farkına varmalı ve çözüme kavuşturmak için ellerinden geleni yapmalıdırlar.



### 1.5.3. Toplumsal Sonuçlar

Ailelerde de fertler gibi hem psikolojik, hem de ekonomik yönden yüksek maliyetlerle karşı karşıya gelmektedir. Mutsuzluklar, boşanmalar, çatışmalar, çocukların yaşadıkları sıkıntılar aileler üzerinde katlanılması güç yükler oluşturmaktadır. Örgütsel yıldırma hareketlerinin hiç şüphesiz toplumumuza yüklediği faturaların bedeli de oldukça ağırdır. Her şeyden önce, toplum içinde mutsuz bireylerin sayısı artmakta; kayıtsızlık, işsizlik, intihar eğilimi aile ve toplum içindeki huzuru tehdit etmektedir. Ayrıca, hepimizin vergilerinden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumumuzu önemli düzeyde etkilemektedir (Çobanoğlu, 2005, 99).

Yaşanan sıkıntıları kişi kendi içinde çözüme ulaştıramadığı takdirde yavaş yavaş en yakın çevresinden başlayarak etkilemeye başlar. Kişinin üzerinde hissettiği bu psikolojik baskı



maddi ve manevi yönden kişi için büyük kayıp olabileceği gibi, zamanla çevresini etkileyerek toplumsal yönden sıkıntı oluşturmaya başlar.

## 2- TÜKENMİŞLİK

### 2.1. Tükenmişliğin Tanımı

Tükenmişlik; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibar ve maneviyatta meydana gelen bir aşınmayı temsil etmektedir. En yalın haliyle tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür. Diğer yandan tükenmişlik; yavaş ve sürekli olarak gelişen, insanı kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalıktır (Maslach ve Leiter, 1997, 17).

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

Tükenmişlik, aşamalardan sonra meydana gelmektedir ve bir birikim sonucu olmaktadır. Kişilerin psikolojilerinde oluşan yıpranmalar bir çözüme kavuşmadıkça kişilerde isteksizlik, başarısızlık, verimsizlik, çevreye yabancılaşma ve işe olan bağlılıkta azalma gibi tutumlar meydana getirir.

Tükenmişliğin günümüzde en çok kabul gören ve kullanılan tanımı aynı zamanda Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)'ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik; “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan sendrom”dur (Maslach ve Jackson, 1981'den akt. Ardıç ve Polatçı, 2009, 22).

## 2.2. Tükenmişliğin Tarihsel Gelişimi

Çalışma hayatının giderek artan temposuna ve sürekli değişen yapısına, çalışanların uyum sağlaması giderek zorlaşmıştır. 1950'li yıllardan bu yana fark edilmeye başlanan, 1970'li yıllarda kavramlaşan bu hızlı temponun insan hayatı üzerinde olumsuz etkileri görülmeye başlanmıştır. İlk başlarda bu olumsuz etkiler stres kavramı ile açıklanmaya çalışılırken, daha sonraları bu durum "tükenmişlik" kavramı ile ifade edilmeye başlanmıştır (Boyar 2011, 1).

1970'li yılların başlarında gündelik hayatta kullanılan bir terim olan tükenmişlik kavramı 1974 yılında klinik psikolog Herbert Freudenberger ile ilk defa psikoloji literatürüne girmiştir. Freudenberger, tükenmişlik kavramını “daha çok insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren gönüllü sağlık kuruluşu çalışanlarında görülen başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı, insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istek ve taleplerden dolayı ortaya çıkan ‘tükenme’ durumu” olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974, 159).

1980'den sonra yapılan çalışmalar ise tükenmişlik araştırmalarının ikinci safhasını oluşturmaktadır. Deneysel safha olarak adlandırılan bu dönem araştırmalarında; tükenmişlik sendromunun yapısını açıklanmaya çalışılmış, değişik ölçekler geliştirilmiş ve geliştirilen ölçekler daha geniş örneklem gruplarına uygulanmıştır. Bu kapsamda en çok uygulanan Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory) 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından sosyal hizmet servislerinde çalışanların tükenmişlik seviyelerini belirlemek için geliştirilmiştir. Bu dönemde tükenmişlik; stresin bir türevi olarak görülmüş ve tükenmişliğin iş yaşamındaki özellikleri, beklentiler, yönetim ve çalışma arkadaşları ile olan sosyal ilişkiler, müşteriler ile olan ilişkiler, bireysel tecrübe ve kurumda yer aldığı pozisyon ile ilişkisi ele alınmıştır. Ayrıca bu dönemde; kişisel özellikler ve demografik faktörlerin tükenmişliğe etkisi de araştırmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda tükenmişliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili ve üç bileşenli (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düşüklüğü) bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır (Sarıkaya, 2007, 9).

1990'larda deneysel araştırmalarda birkaç değişiklik yapılarak yola devam edilmiştir. İlk olarak tükenmişlik araştırmalarının kapsamı sadece sosyal hizmet servisleri ve öğretmenlerle sınırlı kalmayıp yöneticiler, sekreterler, askerler gibi diğer meslekleri de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Hatta tükenmişliğin yalnızca insana yönelik mesleklerdeki çalışanlarda

görülen bir görüngü olmadığını ileri sürülmüştür. Başka bir anlatımla, tükenmişliği yaşamak için insanlarla birlikte çalışıp çalışmamanın önemli olmadığını, yapılan işin kişi üzerindeki baskıların zamanla enerji zayılatı ve tükenme oluşumuna neden olduğu ifade edilmektedir. İkinci değişiklik ise, bu yıllarda tükenmişlik araştırmaları istatistiki araçlara yönelmiştir. Örgütsel faktörler ve tükenmişliğin üç önemli bileşeni arasındaki karmaşık ilişki tükenmişlik araştırmalarını yapısal modellerin kullanımına yöneltmiştir. (Sarıkaya, 2007, 9-10; Gündüz, Çapri ve Gökçakan, 2012, 39-40).

Son dönemlerde yapılan çalışmalarda tükenmişliğin organizasyon etkinliği, örgütlere verdiği zararlar, çalışanların performansı ve işleriyle ilgili tutumlarına olan etkisi üzerinde durulmuştur. Ayrıca, yapılan çalışmalarda tükenmişliğin insan sağlığına olan etkilerini ortaya koyan yeni bulgular elde edilmiştir. Ancak son dönemlerde yapılan çalışmalarda tükenmişliğe etki eden fizyolojik risk faktörleri ve faktörler sonucu gelişebilecek fiziksel rahatsızlıklar gibi konuların yer almadığı anlaşılmaktadır (Kunt, 2011, 52).

### 2.3. Tükenmişliğin Türleri

**2.3.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion):** Mesleki tükenmişliğin bu boyutunda bireyde bıkkınlık, isteksizlik, duygusal yıpranma gibi belirtiler gözlenmektedir. Bu boyut literatürde tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak ifade edilmektedir. Birey bu durumda sorunları içsel olarak yaşar. Duygusal tükenmişliği yaşayan kişi hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür, gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır. (Leiter ve Maslach,1988, 297; Friesen ve Sarros,1989, 179; Ergin,1993, 144; Ergin,1995, 37; Torun,1997, 47; Maslach ve diğ.,2001, 402-403; Çimen ve Ergin, 2001, 169; Sweeney ve Summers, 2002,2 25, Singh ve diğ.,1994, 559;).

**2.3.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization):** Duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemesi ile kendini gösterir. Kişi insani özelliklerinden gün ve gün uzaklaşmış, umursamaz, önemsemez, küçümseyen, oldukça sert davranışlarda bulunan, duygusuz bir tutum içerisine girmiştir (Leiter ve Maslach,1988, 297; Singh ve diğ.,1994, 559; Maslach ve diğ.,2001, 403; Kaçmaz,2005, 29). Bireyler olması gerektiğinin aksine davranarak,

yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı mesafeli, umursamaz ve kinayeli bir tavır sergileyebilirler ve bu durumdan rahatsızlık duymazlar (Çimen,2000, 6). Alaycı bir dil kullanma, bireyleri sınıflandırma , kendi kurallarını belirleyerek onlara göre hareket etme ve endişelenmeme duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır (Torun,1997, 47). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil,2005, 96).

**2.3.3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment):** Bu kavram “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir. (Maslach,2003, 190). Birey kendi başarısında azalma olduğunu hisseder, bu gibi durumlar kişinin çalışma motivasyonunda düşüş yaşanmasına neden olur. Bu boyutta birey başarısını değerlendirmelerinde negatif bir etki duyar, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür (Leiter ve Maslach,1988, 297-298; Singh ve diğ.,1994:559; Çimen,2000, 6; Maslach ve diğ.2001, 403). Sonuç olarak birey işinde ya da etkileşim içinde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamıştır (Cordes ve Dougherty,1993, 623-624).

## 2.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu tükenmişliğe etki ettiği tespit edilen kişisel ve örgütsel faktörler, tükenmişliğin daha iyi tanınması ve tükenmişlik ile başa çıkmada yardımcı olması yönünden önem taşımaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009, 23).

Bireylerin tükenmiş olmasında kişisel faktörlere etki etmeleri daha muhtemeldir fakat örgütsel faktörlere kişisel etkilerinin az olması kişi üzerinde daha fazla olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Aşağıda tükenmişliğe yol açan etmenler bireysel ve örgütsel faktörler başlıkları altında ele alınacaktır.

### 2.4.1. Bireysel Faktörler

Medeni durum, yaş, işe bağlılık, güdülenme, yetersiz ücret düşüncesi, çocuk sayısı, bireysel yaşantıda karşılaşılan stresler, yetki sorumluluk dengesizliği, iş doyumsuzluğu, üstlerinden destek görmeme, fiziki çalışma koşullarının olumsuzluğu, güvensizlik ve grup içi çatışmalar, inisiyatif kullanamama (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009, 484; Avşaroğlu, Deniz ve

Kahraman, 2005, 117; Özçınar, 2005, 8) bireysel ihtiyaçlar, empati yeteneği, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik yapısı, performans (Sürgevil, 2006, 49; Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011, 85; Meydan, Basım ve Çetin, 2011, 179) bireysel nedenler olarak görülebilir.

Söz konusu nedenler tamamen kişisel faktörlere bağlı olduğu ve kişiden kişiye farklılık gösterdiği için herkes de aynı etkiyi yaratmaz. Aynı şartlarda çalışan iki insandan biri tükenmişlik hissederken diğeri hissetmeyebilir.

Aynı meslekte çalışanların yaşadıkları tükenmişlikler kendi cinsiyetlerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Yapılan çalışmalara göre kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamaktadır (Maslach ve Jackson,1981, 111; Cordes ve Dougherty,1993, 632; Ergin, 1993, 147; Ergin; 1995, 42; Çimen, 2000, 12, Buick ve Thomas,2001, 307; Maslach ve diğ.2001, 410; Budak ve Sürgevil, 2005, 103).

Tükenmişlik cinseiyette olduğu gibi bireylerin yaşlarına göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Tükenmişliğe ilişkin yapılan araştırmalarda genç çalışanların, mesleğin ilk yıllarında beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle daha fazla tükenmişlik hissettikleri ortaya konulmuştur (Cordes ve Dougherty,1993, 633,636; Ergin,1993, 147; Ergin,1995, 42-43; Çimen,2000, 11; Maslach ve diğ.2001, 409).

Bireylerin eğitimleri de tükenmişlik durumlarında etkili olan etmenler arasındadır. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde tutarsız durumlar olduğu gözlenmektedir. Ancak, çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı gözlenmektedir. Bu sonuç eğitim arttıkça stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması ile de açıklanabilir(Çimen,2000, 12; Maslach ve diğ.,2001, 410).

#### **2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişlik çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucudur. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğin kaynakları çoğunlukla bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirilmekte, tükenmişliğe yönelik çözümlerin de işin sosyal ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır (Leiter ve Maslach,1988, 298; Maslach, 1999, 50-51; Budak ve Sürgevil ,2005, 97–98).

Bireye yüklenen işin yoğunluğu, çalışma arkadaşları ile etkileşimi kişinin duygusal tükenmişlik yaşamada büyük rol oynar. Bireylerin çalışma arkadaşları ile yaşadığı etkileşimin niteliği, sıklığı, yüz yüze olması duygusal tükenmişlik yaşamada nedenleri arasında gösterilebilir. Buna karşın bu etkileşimler sırasında yaşanan problemler daha rutin ise duygusal tükenme az olmaktadır. Hatta yapılan incelemeler sonucunda bireylerin müşterilerle yaşadıkları durumların kişiye mutluluk verdiği bile söylenebilir. Örgüt çevresi katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algılandığında duyarsızlaşmada artma olmaktadır. Performans ile uyumlu olmayan bir ödüllendirme sistemi ise kişisel başarıda düşme hissine neden olmaktadır (Cordes ve diğ.,1997, 685, 688-689). Bunlara ek olarak, bireylerin iletişim kurmada yaşadıkları sıkıntılar, sıkıntı yaşadıkları kişilerle geçirilen sürenin fazla olması, dış etkenler, bireyin kendi bilgi ve becerilerini kanıtlayabilme olanağı bulamaması, yönetimde yaşanan aksaklıklar tükenmişlik ile sonuçlanmaktadır (Koyuncu, 2005; Kim ve diğ.,2007, 422; Cordes ve Dougherty,1993, 632).

Örgütsel nedenler meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir. Bazı mesleklerin kişiler üzerinde yarattığı yıpranma payı ve yaşadıkları olumsuzluklar, bireylerin farklı düzeyde tükenmişlik yaşamada neden olmaktadır. Kişisel nedenlerin üzerine örgütsel nedenlerinde eklenmesi kişide daha fazla tükenmişlik sendromu yaşatmaktadır.

## **2.5. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik sendromunun önemi, bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı olumsuz sonuçlarda yatmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993). Tükenmişliğin sonuçlarını ele aldığımızda standart bir etkileşimden söz edilmeyeceği görülmektedir, bu duruma etki eden faktörlerin subjektif özellikte olması ve zaman zaman farklılıklar göstermesinin neden olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, 307).

### **2.5.1. Bireysel Sonuçlar**

Maslach ve arkadaşları tükenmişliğin; kaygı, depresyon, kendine güvende azalma gibi psikolojik sağlıkla ilgili olumsuz sonuçlar yaratan ve ruhsal çöküntüye neden olan, başlı başına “ruhsal bir hastalık” biçimi olduğunu savunmuşlardır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, 406).

Tükenmişlik sendromu yaşayan birey, çözümünü alkol, uyuşturucu, antidepresan ilaçlarında arar hatta bu durum kişinin bir bağımlı olmasıyla bile sonuçlanabilir. Bu zararlı alışkanlıklar birey için sıkıntılarını erteleyen bir bakıma hafifleten kurtarıcıdır. Ancak sorunlar çözülmek yerine daha çok büyümeye başlar (Jusuf, 2007, 46-47).

Bireylerin yaşadığı tükenmişliğin fiziksel boyutlarda da olduğu görülmüştür. Birey sürekli olarak kendini yorgun, bitkin hisseder bu durumun psikolojik nedeni iş hayatında yaşadığı sıkıntılardan kaynaklı olabilmektedir. Bu durum sadece işte geçirdiği sürede değil kişinin uyku düzenine bile yansımakta ve uyku problemleri yaşamasına sebep olmaktadır. Kişi sıklıkla kabuslar görmekte, uykusuzluk neticesinde günü halsiz ve yorgun geçirmekte, huzursuzluk ve paronayak düşüncelere kapılmasına neden olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, baş ağrılarını ve psikosomatik şikayetleri artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982, 74; Kahill, 1988).

Tükenmişlik kişinin beyninin, vücudunun ve ruhunun zamanla aşınmasıdır, yani kişi hem duygusal hem fiziksel hemde mental olarak etkilenir. Kişinin iş hayatında motivasyonu günden güne düşer, işini severek yapmaz, sorumluluk almak istemez, kendini gelişmelere kapatır.

Tükenmişlik anlık bir durum değildir, belli bir süreçten sonra meydana gelmektedir ve kişi bu süreçte yaşadıkları karşısında farkındalık hissedip müdahale edebiliyorsa yaşanılabilir bir sendromun bir nebze önüne geçebilir.

### **2.5.2. Örgütsel Sonuçlar**

Tükenmişlik, ilk başta bireysel olarak kendisini göstermektedir. Fakat bireyin yaşamış olduğu duygusal ve fizyolojik tükenmişlikler bir süre sonra bireysel olmaktan çıkarak çevresini ve çalışma hayatlarında etkiler boyutta olmaktadır.

Çalışma hayatlarındaki başarılarının azalmasına, işe gitme isteklerinin azalmasına, performanslarındaki verimliliklerinin düşmesine, iş gücü devrinde görülen artmalar örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar arasında yer alır. (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011, 63). İşe devamsızlık veya işyerinde olduğu halde işe katkı sağlamama/işten kaytarma (presenteeism)

gibi durumlar da, örgütlerin çalışan maliyetlerini artırmakta, verimlilik ve etkinliği düşürmektedir (Rocca ve Kostanski, 2001'den akt. Ardıç ve Polatçı, 2009, 34).

Tükenmişlik sadece bireyi etkilemez bulaşıcı bir hastalık gibi çevresindeki kişilerinde hatta etkileşimde buldukları halkı da etkileyerek, onlarında mutsuz ve huzursuz olmalarına neden olur. (Freudenberger, 1974). Tükenmişliğin çalışma hayatı ile ilgili sonuçları kısaca; bireysel performanstaki düşme, hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği şeklinde sıralanabilir (Jackson ve Maslach, 1982).

Tükenmiş olan insanlar ilk olarak yer değişikliği yapmayı tercih ederler fakat kişilerin yaşadıkları mental yıpranma kişide derin etkiler yarattığı için ve problemleri ortadan kaldırmadığı için bu bir çözüm değildir. Problemler saptanmalı ve etkileri ortadan kaldırılarak kişinin motivasyonu sağlanmalıdır.

### **3- İŞE BAĞLILIK**

#### **3.1. İşe Bağlılığın Tanımı**

İşe bağlılık terimi sık sık hem deneysel hem de alan çalışmalarında kullanılmaktadır. Deneysel çalışmaların çoğu, işe bağlılığın algılamadaki, akılda tutmadaki etkileri, sorun çözmedeki etkileriyle ilgilidir. Alan çalışmaları ise, işe bağlılığın, işe geç gelme, performansın kalitesi ve miktarı gibi durumlarla ilişkisini ele alır (Saleh ve Hosek, 1976, 213).



İşe bağlılık ile ilgili bir çok tanımlama yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda yapılan tanımlamaların bir kısmına yer verilmiştir.

**Tablo 2. İşe bağlılıkla ilgili bazı tanımlar**

Dubin (1956)	Çalışanın işinin veya işiyle ilgili her şeyin ne ölçüde hayatının merkezinde olduğudur.
Guian (1958)	Çalışanın işiyle ilgili “çok önemli” şeklinde algısıdır.
Lodhal ve Kejner (1965)	Çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve işini hayatının merkezine koymasındır
Lawler ve Hall (1970)	Çalışanın işini beklentilerini karşıladığı için hayatının önemli bir parçası olarak görmesidir.
Kanungo (1982)	Bireyin bilişsel düzeyde işiyle özdeşleşmesidir.
Jewell (1984)	Kişinin kendini işine adanmasıdır.
Dubinsky ve arkadaşları (1986)	Çalışanın işiyle bütünleşmesi ve işine kendini adanma derecesidir.
Ingram ve arkadaşları (1991)	Çalışanların kendilerini işleriyle psikolojik olarak özleştirmesidir.
Elloy ve arkadaşları (1991)	Çalışanların işleriyle ilgili beklentilerinin karşılanması sonucu elde ettikleri tatmin düzeyidir.
Igbaria ve Siegel (1992)	Kişinin işiyle psikolojik olarak kendini tanımlamasıdır.
Igbaria ve arkadaşları (1994)	Bireyin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesinin bilişsel bir durumudur.
Fletcher (1998)	İşe bağlılık, bireyin çalışmakta olduğu işi ile ilgili ilişkilerini ifade eden inancıdır.
Rotenberry ve Moberg (2007)	İşe bağlılık, bireyin işini yaşamının önemli bir parçası ve kimliğinin merkezinde olarak algılama derecesidir.

**Kaynak:** Ramsey, R., 1995

Birçok insanın hayatını devam ettirebilmesi için çalışması gerekmektedir. Kişi hayatının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedir ve iş kişi için hayatının bir parçası haline almaktadır. Dolayısıyla bu denli hayatının içinde olan bir durumda mutlu olmak, işini

severek yapmak işe olan bağlılığı arttırmaktadır. Sonuç olarak işine bağlı olarak çalışan bir bireyin verimliliği ve etkinliği artar.

### **3.2. İşe Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar**

Literatürde işe bağlılık ile ilgili tanımlar incelendiğinde, işe bağlılığın dört farklı şekilde kavramsallaştığı görülmektedir. Bunlar (Saleh ve Hosek,1976, 214):

- a- İşini yaşamının merkezi haline getirme,
- b- İşini aktif bir biçimde paylaşma ve işe katılma,
- c- İşini öz saygısının bir parçası haline getirme,
- d- İşini benliğinin bir parçası haline getirme.

#### **3.2.1. İşini Yaşamının Merkezi Haline Getirme**

Bu kavramda bireyin işini hayatının merkezine koyması olarak ifade edilebilir. Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı merkezi yaşam ilgisi temeline dayandırmaktadır. Benzer şekilde Saleh ve Hosek (1976) ile Blau ve Boal (1987) işe bağlılığı, bireyin işini yaşamının merkezi haline getirmesi ve kimliğinin bir parçası olarak görmesi şeklinde tanımlamaktadırlar. Lawler ve Hall (1970), iş hayatının bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmede büyük rol oynadığını ve bu nedenden kaynaklı olarak bireyin yaşamının büyük kısmına iş yaşantısını aldığını iddia etmektedir. Bir başka ifadeyle, işe bağlılık, “iş durumunun öz benliğin merkezinde olma derecesi”dir. Bu bakış açısına göre iş, kişinin ihtiyaçlarını tatmin etmenin temel kaynağı olarak algılanmaktadır (Blau, 1985). Maslow’un ihtiyaçlar teorisinin başlarında yer alan temel ihtiyaçları işi sayesinde sağladığını düşünen birey işini hayatının en önemli yerlerinden birine koymaktadır.

#### **3.2.2. İşini Aktif Bir Biçimde Paylaşma ve İşe Katılma**

Allport, bireyin işinde gösterdiği aktif rolün, görmüş olduğu saygınlığın, kazanmış olduğu itibarın, kullanmış olduğu inisiyatifin ve duyduğu onurun ihtiyaçlarını işinde karşılaması olarak tanımlamaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanma derecesi işe bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Allport, 1943). Bass’a (1965) göre, bireyin işe bağlılık düzeyi

fazlaştıkça, inisiyatif kullanma ve hem firma başarısına hem de kendi özerkliğine önemli katkı sağladığı düşünülmektedir.

### **3.2.3. İşini Öz Saygısının Bir Parçası Haline Getirme**

İşe bağlılık, kişinin işini benimseyerek ve özümseyerek özsaygısı çerçevesinde işinin önemli olduğunu kavraması ve işine gösterdiği özen olarak nitelendirilebilmektedir. Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı iş performansı ve özsaygı ilişkileri çerçevesinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Aryee (1994) ve Blau (1985) işe bağlılığı performansın özsaygıyı etkileme derecesi olarak görmektedirler. Yani kavram, bireyin performansının aktif veya pasif rol oynamasında kişinin özsaygısı arasındaki etkileşim düzeyini açıklamaktadır (Kartal 2014, 53).

### **3.2.4. İşini Benliğinin Bir Parçası Haline Getirme**

Kavram, bireyin işine yüklediği değer, verdiği önem, hayatındaki yeri arttıkça işini kendisinin bir parçası olarak görür ve kişi kendisi için en uygun işi yaptığı algısı içerisinde olur. Louiselle (1989), işe psikolojik özdeşleşme bakış açısıyla yaklaşan kişinin işine bağlılığını tanımlamada üç önemli noktanın bulunduğunu savunmaktadır. Birincisi, işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi kişinin özel bir örgütte özel bir işe bağlanmasını sağlar. İkincisi, psikolojik özdeşleşme tatmin, içsel motivasyon gibi yapılardan bağımsız bir katkı yapar. Üçüncüsü, psikolojik özdeşleşme bağlılık teorisinde sağlam temeller üzerine oturmaktadır (Kuruüzüm ve diğerleri, 2010, 184).

## **3.3. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Yapılan çalışmalar sonucunda işe bağlılığı etkileyen faktörlerden iki tanesine aşağıda yer verilmiştir.

### **3.3.1. İşin Niteliğine İlişkin Faktörler**

İşin niteliğine ilişkin faktörler, temel olarak Turner ve Lawrence (1971), Hackman ve Lawler (1971), Hackman ve Oldman'ın (1975) çalışmalarına dayandırılarak sınıflandırılmaktadır (Çakır, 2001, 86).

### 3.3.1.1. İşin anlamlılığı

Örgüt içindeki işlerin, eylemlerin ve faaliyetlerin çeşitliliğinin miktarı, beraberinde farklı becerileri de getirmektedir. Dolayısıyla, eylemler ne kadar farklı olursa, çalışan işinde o kadar farklı becerilerini kullanacaktır (Ergenç, 1982, 90).

Bireyler, yaptıkları işin kurum için ne kadar faydalı olduğunu düşünürlerse daha özverili çalışırlar ve kendilerini önemli bir pozisyonda hissederler. Bu durumu sağlayan önemli unsurlar, kişinin kendini işi ile özleştirilmesi, yapmış olduğu için çeşidinin fazlalığı ve göstermiş olduğu performans, yapılan işin kurum içerisindeki niteliği ve işin değerinin fark edilmesi olarak sıralanmaktadır.

### 3.3.1.2. İşle özdeşleşme

Bireyin sahip olduğu tüm düşünceleri, bilgileri, becerileri, inançları yaptığı işe entegre ederek kendisi ile bir bütün olarak görmesi olarak tanımlanabilir. Bir işin veya faaliyetin çalışanla özdeşleşebilme derecesi, o iş veya faaliyet; dönüşüm sürecinin tüm aşamalarını içerdiği, belirli ve anlaşılır başlangıç ve bitiş noktalarına sahip olduğu, çalışan tarafından yerine getirildiğinde etkili bir sonuç oluşturabildiği ve sahip olduğu süreçle anlamlılık sağlayacak genişliğe sahip olduğu sürece yüksek olabilmektedir (Turner ve Lawrence, 1965, 264).

### 3.3.2. Kişisel Faktörler

Yapılan araştırmalarda, çalışanın kişisel özelliklerinin, işin niteliği kadar etkili olmasa da, işe bağlılık üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların sonucunda işe bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

#### 3.3.2.1. Yaş

TNS Sofres'in 2002 yılında 19 bin 840 kişi ile gerçekleştirdiği araştırmasının sonuçlarına göre yaş ilerledikçe bağlılık düzeyinin arttığı tespit edilmiştir. Örneğin 18-24 yaş arasında işe bağlılık %51 iken 50 yaş ve üzeri kesimde işe bağlılık düzeyi %63'lere vardığı görülmektedir. (Süzer, 2003).

Çalışanların yaş ayrımı yapılarak yapılan çalışmalardan yola çıkarak, kişilerin yaş gruplarına göre bakış açılarında, beklentilerinde, düşüncelerinde farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu durumun nedenlerinden biri Genç çalışanlar, gençliklerinin de vermiş olduğu heyecan ve tempoyla eğlenceye daha çok zaman ayırmak istemekte ve işlerine bağlılık göstermeyebilmektedirler.

### **3.3.2.2. Cinsiyet**

Cinsiyete göre işe yönelik tutum ve tepkilerle ilgili yapılan araştırmalarda, genellikle kadınların ve erkeklerin her işe yönelik her ne kadar benzer tepkilere sahip oldukları belirtilse de farklı tutumlara sahip oldukları da tespit edilmiştir. Bunun nedeni, kadın ve erkeklerin toplum içindeki gündelik yaşamlarında farklı sorumluluklara ve görevlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, kadın ve erkeğin, işe yönelik bakış açılarında farklılaşmaya neden olabilmektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğin görev sorumlulukları, uzun yıllardır gelenek ve göreneklerin etkisiyle oluşmuştur. Kadınlar, daha çok aile içi işlere yönelik görevleri üstlenirken; erkekler, çalışarak aile bireylerini geçindirmeye yönelik görevleri üstlenmektedirler. O'drisscol (1996) kadınlar ve erkekler profesyonel mesleklere sahip olsalar bile kadınların ailevi sorumlulukları üstlenmesinden dolayı, işlerine olan bağlılıklarının azaldığını belirtmiştir (Çakır, 2001,108).

### **3.3.2.3. Eğitim**

Eğitim seviyesi, kişinin çalışma hayatına olan bakış açısını etkiler. Kişinin sahip olduğu sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitim edinmiş ve yüksek eğitime sahip kişilerin, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre bakış açılarında gözle görülür düzeyde farklılıklar olmaktadır (Çakır, 2001, 111).

Eğitim seviyesi ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmaların genelinde, eğitim seviyesinin işe bağlılığı önemli düzeyde etkilemediğini hatta her hangi bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. NFO Intrafest'in yapmış olduğu araştırmada, eğitim seviyesi yüksek olanların bağlılık ve motivasyonları göreceli olarak düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedenin ise, eğitim seviyesi arttıkça, beklentilerin ve seçeneklerinde artması olarak belirtilmektedir (Süzer, 2003).

### 3.3.2.4. Medeni durum

Kişilerin, medeni durumları, iş dışındaki yaşamlarında farklı alan ve düzeylerde sorumluluk üstlenme açısından işe bağlılığı etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınabilir (Çakır, 2001, s.112). Evli olmayanların, evli olanlara göre sorumlulukları daha az olduğu düşünüldüğünde, işe bağlılıklarının da yüksek olabileceği düşünülmektedir. Fakat yapılan araştırmalarda, medeni durum ile işe bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.

### 3.3.2.5. Kıdem

Kömürcüoğlu'nun yaptığı araştırmada, işte bulunma süresi ile işe bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Kömürcüoğlu, [www.isguc.org](http://www.isguc.org)). Rabinowitz ve Hall (1981), işyerindeki yüksek kıdemin işe bağlılığı güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır (Ergenç, 1982, 140). Hedges'in Amerika'daki çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada ise, genç çalışanların olgun çalışanlara göre işte kalma sürelerinin düşük, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu, işe bağlılıklarının da düşük olduğunu tespit etmiştir (Hedges, 1983, 22).

## 4- İŞ MEMNUNİYETİ

### 4.1. İş Memnuniyetinin Tanımı

Bireyin hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği iş ortamında, yaptığı işin karşılığında sadece maaş, ikramiye, prim v.b. gibi maddi motivasyon unsurlarını değil, bu unsurlarının yanı sıra, hakkaniyet, samimiyet, güven gibi parayla ölçülemeyen, motivasyon artırıcı değerleri de aramaktadır. Beklediği manevi hazı alamayan işçiler, performans düşüklüğü, personel devri, eğitim tekrarı, tükenmişlik yaşarlar ve bu durum çalışanların ve yöneticilerin performansına yansımaktadır.

Çalışanlar açısından memnuniyet algıları değişken olup, aynı iş yerinde aynı statüde çalışanların memnuniyet algısı bile, çalışan kişinin tecrübesine, pozisyonuna, medeni durumuna, eğitim durumuna ve yaşına göre değişkenlik göstermektedir.

İş memnuniyetinin literatür taramasından çıkarılan genel anlam “Yapılan işten, maddi ve manevi yönden tatmin olmak” şeklinde ifade edilebilmektedir.”

Literatürde en çok kullanılan tanımlardan bazıları;

Locke (1969) iş memnuniyetini; kişinin iş başarısından veya işi kolaylaştırıcı başarılarından ve tecrübelerinden kaynaklanan pozitif davranış ve mutluluk gibi duygusal ifadeler olarak tanımlamıştır.

Paul Spector (1985 ve 1997): “İnsanların işlerinden kaynaklanan memnuniyeti ve memnuniyetsizliği arasındaki mesafeyi “iş memnuniyeti” olarak ifade etmiştir (Astrauskaitė, 2011).

Adams'a (1963) göre iş memnuniyeti, "çalışanların algıladığı girdi ve çıktı dengesidir". Adams'ın teorisine göre bireyin, örgüt için harcadığı çaba miktarı ile bu çabasının karşılığında aldığı ücret, statü, fayda ve ödülleri, aynı nitelikte bir başkasınıninkiyle karşılaştırması sonucu ortaya çıkan eşitsizlik durumunda (Mueller et al., 1999; Leventhal, 1980; Jawahar, 2002, Beugre, 2002) birey işiyle ilgili olarak memnuniyetsizliğe düşmektedir.

İş memnuniyeti, kişilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin zamanla değişmesiyle günden güne farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; teknolojinin son sürat gelişmeye devam ettiği çağımızda, herkes için ama özellikle zamanın daha hızlı akıp gittiği büyük şehirlerde yaşayan, insan için iş memnuniyetinin, hem fiziksel hem de psikolojik yönden sağlıklı olması şarttır. Günlük hayatımızın yaklaşık 8 saatini, hayatımızın ise en az 20-25 yılını işte geçirdiğimiz düşünülürse önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğunun altının çizilmesi gerekir(Telman ve Ünsal, 2004, 12).

Gün geçtikçe bilgi ve birikime sahip olan ve onları kullanabilen bireylerin önemi artmakta, bu bireyler vazgeçilmez hale gelmektedir. Yaşadığımız ekonomik ve sosyal düzende bu gelişmelere ayak uyduruyor ve geleneksel yapıların dışına çıkıyor. Bu duruma en iyi örnek kadınların iş yaşamına girmiş olmalarıdır, bu durum çalışanların motivasyonunu, performanslarını, beklentilerini etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.2. İş Memnuniyetinin Tarihsel Gelişimi**

1930'lu yıllardan itibaren işçilerin işe karşı tutumu, özellikle "iş memnuniyeti" alanlarında öncülüğünü yaptığı araştırmaların katkıları sonucunda "insanları çalışma hayatında, onları memnun eden veya üzen" etkenlere dair büyük bir bilgi birikimi olmuştur. Locke (1976) bu araştırmaların sayısının 1972 yılına kadar 3.350, araştırmasını 1987 yılına kadar yaydığına ise 4.793 rakamını bulmuştur (Spector, 1997; Evens, 1998).

"İş memnuniyeti" araştırması; çalışanların 25-65 yaş arası hayat diliminin, yani en verimli çağlarının ve gününün büyük bir bölümünü geçtiği iş yerlerinde çalışanların, en kıdemsiz işçiden, en kıdemli yöneticiye kadar haz almasının sağlanarak, çalışanların motivasyonunun ve performansının artırılmasını hedefleyen bir alan araştırmasıdır.

Bu konuyu araştırırken bu alanda birçok araştırma üzerinde durduğu bildirilmiştir. Bu kadar çok çalışma yapmasının ana nedeni; iş memnuniyetinin sadece çalışanları ve yöneticileri etkileyen değil bireylerin çevrelerini de etkileyen, geniş kapsamlı bir konu olduğu gerçeğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Neden "İş memnuniyeti" bu kadar önemlidir? sorusunu Spector (1997) şu şekilde cevaplamıştır.



*“Birinci neden: İnsani bakış açısından bakıldığında “İnsanoğlu adil ve saygıdeğer bir şekilde davranılmayı hak etmektedir. İş memnuniyeti ise önemli bir oranda bu iyi davranışın yansıması ve aynı zamanda duygusal ve psikolojik sağlığın iyi olduğunun bir göstergesidir.*

*İkinci neden ise: Verim açısından bakıldığında işçileri, kurumun işlevselliğini etkileyecek davranışlar sergilemeye yöneltilir. İşçilerin duygularının, onların pozitif ve negatif davranış sergilemelerine sebep olabileceğini gösteren önemli ipuçları bulunmaktadır. Ayrıca “iş memnuniyeti” kurumsal işlevselliğin bir yansıması olarak değerlendirilebilir.” (Spector, 1997, s. 2).”*

### **4.3. İş Memnuniyetini Etkileyen Etmenler**

Organizasyonlar için çalışanların beklentilerini, performanslarını artırıcı unsurları, taleplerini bilmek son derece önemlidir. Bu konuda yapılan doğru hamleler üretimi arttırmak, kalifiye personeli elinde tutma açısından önemli bir faktördür.

Çalışan memnuniyetsizliği kurum açısından da bir tehdit unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Her çalışanın kendine göre farklı ihtiyaçları ve istekleri olacağını göz önüne almak gereklidir. Bu bağlamda bulunan çözümlerin yaratıcı ve esnek olması daha adildir.

#### **4.3.1. Kişisel Etmenler**

Bu etmenler öznel etmenlerdir. Bireylerin iş yaşamından beklentileri farklılık gösterebilmektedir. Bazı insanlar maddi varlıklarla tatmin olurken, bazıları ise manevi varlıklarla tatmin olurlar. Bu durum kişilerin beklentilerinin durumuna göre değişkenlik gösterirler. Kişisel etmenlerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

##### **4.3.1.1. Yaş**

Yapılan araştırmalar, yaş ve iş memnuniyeti arasında genellikle olumlu yönde bağlantıların bulunduğunu göstermiştir (Davis, 1984, s. 99). Yani çalışanların yaşı ilerledikçe, genç iş görenlere nazaran işlerinden elde ettikleri memnuniyet artmaktadır (Bölüktepe, 1993, s. 14).

Genç çalışanların sahip oldukları imkan ve sorumluluk, yaşı ilerlemiş ve tecrübe sahibi çalışanlara nazaran daha az seviyede olmasından kaynaklı memnuniyet seviyeleri de daha az seviyede olması muhtemeldir.

#### **4.3.1.2. Cinsiyet**

Bu konuda yapılan araştırmalarda kurumlara, mesleklere ve bölgelere göre farklı sonuçlar çıkabilmektedir, sonuç olarak; cinsiyet ile iş memnuniyeti arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Cinsiyete bağlı olarak yapılan araştırmalarda bir kesinlik bulunamamıştır. Bu durum da çalışanın statüsüne bağlı değişkenleri kontrol altına almadan bir şeyler söylemek son derece güçtür.

#### **4.3.1.3. Eğitim**

Çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş memnuniyeti azalmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu yeterliliklerden beklentilerinin üstünde bir pozisyonda yer alan çalışanlarda ise, pozisyonunu kaybetme riski nedeniyle yüksek düzeyde endişe ve stres yaşanması durumunun, ayrıca iş doyumunun azalmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Eğinli, 2009).

Günümüzde iş bulma olanaklarının kısıtlı olmasından kaynaklı, bireylerin tamamı kendi eğitimlerine uygun iş bulmakta güçlük çekmektedir. Kişiler aldıkları eğitimin karşılığını almadıkları zaman bu durum memnuniyetsizliklerle sonuçlanmaktadır.

#### **4.3.1.4. Kişilik**

Sahip olunan kişisel özelliklerin yaptıkları işe uygun olup olmadıkları iş memnuniyetinde etken bir başka faktör olarak ele alınmaktadır. Araştırmalara göre; işle ilgili beceriler sonradan edinilebilir ve sahip oldukları yetkinlikler geliştirilebilir, ancak yeterli duygusal olgunluğa sahip olmayan çalışanlar, ne kadar eğitimli ve zeki olursa olsun, kurumlarına ve sağlıklarına yarar yerine zarar getirecekleri ifade edilmektedir. Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan çalışanların, azimli ve sabırlı bir şekilde davranmalarıyla iş memnuniyet oranının artacağı ifade edilmektedir (Aşık, 2010).

Kişiler kendilerine uygun mesleği seçtiklerinde işlerini daha severek yaparlar ve bu durum kişilerin işteki verimliliğini, gelişimini olumlu olarak etkilemektedir. Fakat kendisine uygun olmayan bir işte çalışan bireyin yaşadığı memnuniyetsizlik seviyesinde artış gözlemlenmektedir.

#### **4.3.1.5. Medeni durum**

Herzberg'e göre (1957) iş memnuniyeti ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilmiştir. Ancak Boven (1994) ve Fetsch ve Kennington (1997) tarafından yapılan araştırmalarda evli veya boşanmış çalışanların iş memnuniyetinin birden fazla sayıda boşanıp evlenen, hiç evlenmemiş ve dul çalışanlara göre daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir (Scott ve diğerleri, 2005). Medeni durumun incelemesi daha spesifik açıdan ele alındığında daha sağlıklı sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir.

#### **4.3.2. İşle ilgili etmenler**

Çalışan personelin beklentilerini önemseyip bunlar için çalışma yapmak örgüt açısından yarar sağlamaktadır. Bu gereklilikler çalışanın davranış kalitesini, memnuniyetini belirlemekte dolayısıyla kişinin performansını etkilemektedir. Bu durumlar da yapılan çalışmalar "Yeterlilik ve Adalet İlkesi" ne bağlı yapılmalıdır. İş ile ilgili etmenlerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

##### **4.3.2.1. Maaş**

Maaş veya ücret olarak nitelendirdiğimiz emeğin karşılığını maddi olarak almanın, iş memnuniyeti konusunda en belirleyici faktörlerden olduğu ifade edilebilir. Çalışanlar açısından özveride bulunma ve risk alma oranı ile elde edilen maaş oranında bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir. Ücret sistemi belirlenirken örgütlerin; iş analizi, iş değerlendirmesi, piyasada ücret araştırması gibi faktörleri göz önüne alarak bir değerlendirme yapması kişinin memnuniyetinde daha olumlu bir yargı oluşturur.

#### 4.3.2.2. Terfi/Makam

Yapılan bir araştırmada ABD'deki polis teşkilatlarında iş tatmini ile rütbe ve terfi sistemi arasındaki ilişki daha az çıkarken, bu ilişki farklı ülkelerde daha fazla çıkmaktadır. Bunun nedenininse ABD'deki teşkilatların yerel ve personel yönünden de daha küçük teşkilatlar olmasına bağlanmıştır. Ulusal polis teşkilatları genelde ulusal devletlerde bulunmakta ve bu teşkilatlar personel yönünden daha fazla personel istihdam etmektedir. Aynı zamanda ulusal polis teşkilatları merkeziyetçi bir yapıya sahip ve genellikle yarı askeri bir örgütlenme modeli sergilemektedirler. Dolayısıyla sayının ve disiplin mekanizmasının kuvvetli olduğu teşkilatlarda ise, bir güç unsuru olan rütbe ve terfi sisteminin önem kazandığı değerlendirilmektedir (Akdoğan ve Köse, 2012).

Hak kazanılan terfi ya da kariyer planlamasında karşlarına çıkan fırsatlarının adaletli ve istenilen zamanda değerlendirilmesi kişide memnuniyet duygusu uyandırır. Terfi sistemlerin objektif, net bir şekilde belirlenmesi, başarı, kıdem ve hiyerarşik olarak yükselme olanakları kişide iş tatmini yaratmaktadır.

#### 4.3.2.3. Çalışma koşulları

Çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik şartlarının çalışanın memnuniyetini direkt etkileyen hususlardan olduğu araştırmalardan öğrenilmektedir. Çalışma ortamının hava koşulları, temin edilen araçların ergonomik olması, iş yerine ulaşımlarının kolay olması veya işin riskli olmamasını bu kapsamda sıralayabiliriz. Özellikle Hawthorne deneylerinde fiziksel çalışma koşullarının çalışana etkileri ile performans etkileri araştırılarak; çalışanların verimini arttırmak için kişinin rahat ve güvenli ortamlarda daha yüksek performans elde edildiğini gözlemlemiştir. (Eğinli, 2009; Akpınar, 2011).

Günümüzde alışan memnuniyeti üst seviyede tutulmaya çalışılmaktadır. Kişilerin kendilerini işyerlerinde, evlerindeki gibi huzurlu hissettiği çalışma koşullarında işten ayrılmaların az olduğu gözlemlenmiştir ve bu durumun neticesinde gelecek olan maliyetlerde ve çalışanların streslerinde düşüş olduğu saptanmıştır.

#### 4.3.2.4. Ödüllendirme

Çalışanların performansı mukabilince takdir ve onore edilmesi, kıymetlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve terfi alması gibi ödül basamakları çalışanların yaptığı işlerden gurur duymasını sağlayacağından iş tatminini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İnsanlığın doğasında yaptıkları karşısında takdir edilme isteği her zaman vardır ve bu durum iş hayatında olduğu zaman kişinin motivasyonunda, iş tatmininde, verimliliğinde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Ödüllendirmeyi sadece maddi bir kalıba sokmak değil manevi yönden de ödüllendirme kişide memnuniyet uyandıracaktır.

#### 4.3.2.5. Sosyal haklar

Sosyal haklar, çalışanların iş karşılığı elde ettiği para dışındaki menfaatleri ve hakları ifade etmektedir. Bu çerçevede lojmanları, kampları, lokalleri, personel servislerini, iş yeri kreşini ve özel sağlık sigortasını, bağlı buldukları kurumun dış bağlantılar kurup bireylere kolaylık sağlaması gibi hususları sayabiliriz. Günümüz koşulları göz önüne alındığında personelin çalıştığı kurumun kendisine verdiği haklardan yararlanabilmesi yaşamını kolaylaştırma açısından kişiyi memnun eder.

#### 4.3.2.6. Yönetim tarzı

Yönetici, bireyin işinden memnun olması ya da olmaması konusunda en etken faktörlerden birisidir. Yapılan araştırmalara göre, ücret gibi çok önemli bir memnuniyet faktörünün yetersiz olduğu iş ortamlarında bile, yönetim şeklinin iyi olmasından kaynaklı çalışanların iş memnuniyetinde artış görülebilmektedir. Bu durumda göstermektedir ki, yönetim yönteminin ve yöneticinin iş memnuniyetine ne derecede önemli bir katkı yapmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2007).

#### 4.3.2.7. Çalışmada bağımsızlık

Çalışanların kendi iradeleriyle inisiyatif kullanabilmeleri, kişilerin kendini sürekli olarak geliştirmesine, becerilerini kullanabilme olanağının sağlanmasına ve sahip oldukları yeteneklerinin arttırmaya çalışmalarına yol açabileceği ifade edilmektedir. Yönetim tarafından kişinin çalışma tarzını, düzenini, programını yapabileme özgürlüğünün verilmesi, bireyin gerekli durumları değerlendirilerek, çalışma yöntemine en uygun metodu bularak daha verimli çalışma koşulları oluşturabilmesine olanak sağlamaktadır. Çalışanın kendilerinin karar verebilmesinin sağlandığı bir sistemde; çalışanın iş tatminini artıracak kabul edilmektedir (Akınar, 2011).

Çalışana üstleri tarafından inisiyatif kullanma yetkisi verildiğinde kişiye bir güven gelmekte ve işini en doğru şekilde yapabilmek için kişisel gelişimini üst seviyeye çıkartma çabası olduğu gözlemlenmektedir.

#### 4.4. İş Memnuniyetini Sonuçları

Çalışanların memnuniyetleri ölçme yöntemlerinden biride çalışanlara isimlerinin belirtilmediği anketler uygulamaktır. Bu anketler sonucunda toplanan bilgiler yönetime önemli fikirler verebilir ve çalışanlara önemsendikleri duygusu verdiği için pozitif bir geri bildirim olmaktadır. Ayrıca, kurum açısından üretimi artıma, işten ayrılma oranlarında düşüş, işe gelmeme olaylarını engelleme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, iletişimi verimli hale getirme, hedeflere daha hızlı ve kolay bir şekilde ulaşma gibi pozitif katlılar sağlamaktadır.

## II. BÖLÜM

### KAMU ÇALIŞANLARINDA FARKLILAŞMA

#### 1. ASIL İŞ VE ASIL İŞVEREN KAVRAMI

4857 sayılı İş Kanunu'nda işveren "işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişi yahut olmayan kurum ve kuruluşları olarak tanımlıdır. 6356 sayılı Sendikalar Kanunu'nda ise işveren, "hizmet sözleşmesiyle işçi çalıştıran kişi veya kişiliği bulunmayan kamu ve kurum kuruluşları" olarak tanımlamıştır. 6289 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu'nda ise işveren, "kamu görevlisi çalıştıran kamu kurum ve kuruluşu" şeklinde tanımlamıştır. Elbette ki, adi şirkette fiziki ya da fikri emek arzı nedeniyle ortak olanların dışındaki ortaklar da bu kanun bakımından işveren sayılmaktadır ( Uğur, 2004, 8-9). Bir başka bakış açısı ile işveren, herhangi bir alanda ekonomik ve ticari faaliyetlerde bulunan, bu işin organizasyonunu yapan kişidir. Diğer bir deyişle girişimci demektir. Tüm bu tanımlar çerçevesinde işveren sıfatının kazanılmasındaki en önemli ve öncelikli koşulun işçi istihdam edilmesi olduğu söylenebilir. Ele alınan konu açısından öz olarak işveren iş sözleşmesine dayanarak işçi çalıştıran kişidir. İşverenin gerçek kişi, tüzel kişi (kamu veya özel tüzel kişilik) veya tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluş (bakanlıklar gibi kamu kurumları veya adi şirketler gibi özel hukuk kuruluşları) olması mümkündür. İşveren sıfatını edinmek için işyerinin maliki olmak gerekmediği gibi işyerini bizzat yönetmek de zorunlu değildir. İşveren niteliğinin kazanılmasında önemli olan hususun, iş sözleşmesinin karşı tarafını oluşturmak olduğu ifade edilmektedir (Süzek, 2002, 130 ve Mollamahmutoğlu, 130-131).

Bir kişi ya da kuruluş ile yapılan sözleşmenin niteliği ve içeriği işverene "asıl" sıfatını yükleyebilmekteki en önemli unsurlardandır. İş sözleşmesi dışında kalan "... işverenin işyerindeki mal veya hizmet üretimine ilişkin asıl işin bir bölümünde veya yardımcı işlerde bir iş olarak üretimde bulunmayı sağlayan türde" (Ekonomi,2008,28) bir eser, vekalet, taşıma vb. sözleşmeye dayalı bir ilişki kuran ve iki işveren arasında yapılan sözleşme taraflardan birine asıl işveren sıfatını yükler. Bir anlamda da işverenlerden birinin asıl olarak değerlendirilmesi "... işveren kavramının esası bakımından değil, iki

işverenin karşılıklı konumlarına kıyasla ortaya çıkmakta... ve aralarındaki hukuksal ilişkiye uygun düşen terimler olmalarındandır” (Mollamahmutoğlu,136). Ekonomik amaçla üretim faktörlerini bir araya getiren, bu faktörleri verimlilik mantığıyla uyumlaştırıp mal ve hizmet üretimi yapan işveren, kimi zaman asıl işin bir kısmını veya ekonomik süreç gereği durumuna uygun bir kısım işleri başka bir işverene devredebilir. Bir sözleşme çerçevesinde işin bir kısmının veya bir parçasının yürütülmesini sağlayabilmek için başka işverenlere işveren bu kişiye asıl işveren denebilir (Arslanoğlu, 2005, 99). Bu faktörler göz önüne alındığında bir işverenin asıl işveren sıfatını kazanabilmesinde, kişinin işçi istihdam ederek faaliyette bulunması ve işyerinde yürüttüğü mal ve hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde başka işverenlere iş vermesi belirleyici unsurlardan olduğu söylenebilir.

Asıl iş, mal veya hizmet üretiminin esasını oluşturan iştir (Alt İşveren Yönetmeliği m.3/c). Asıl iş kavramsal olarak işyerinin teknik amacının gerçekleşmesi ile ilgili işleri ifade eder. Bir diğer deyişle asıl iş, amaçlanan mal ve hizmet üretimi ile doğrudan ilgili olan, o teknik amacın gerçekleşmesine yönelik sürece doğrudan dahil olan ve bu süreç açısından olmazsa olmaz faaliyetleri ifade eden iştir (Mollamahmutoğlu ve Astarlı, 2014, 185). Asıl iş, mal veya hizmet üretiminde işin teknik amacını oluşturan faaliyetlerle doğrudan ilgilidir. İş Kanunu genel olarak işverenin asıl işini kendi çalışanı marifetiyle yürütülmesini uygun görmektedir, fakat yardımcı işlerde, uzmanlık ihtiyacı olunan işlerde asıl işveren tarafından başka bir işverene (alt işveren) iş verilebilir.

## **2. ALT İŞVEREN (TAŞERON) UYGULAMASI VE İÇERDİĞİ UNSURLAR**

### **2.1. Alt İşveren (Taşeron) Tanımı**

Ekonomideki gelişimin ve rekabetin sürekli artmasıyla birlikte örgütler arasındaki büyüme giderek farklılaşmakta ve artmaktadır. Bu nedenle “uzmanlık gerektiren bazı işlerin ortaya çıkmasıyla işverenler çoğu kez maliyeti etkileyen uzmanlaşma ve kimi zaman da yapılacak işin gösterdiği özellik nedeniyle işyerinden yürütülen işlerinin belirli bir bölümünü alt işveren adı verilen başka işverenlere devretmektedirler” (Ekonomi,1991, 161). Alt



işverenden (taşeron) söz edebilmek için; alt işverenin (taşeron) aldığı iş asıl işverenden alınmış olması gerekmektedir.

İş Kanunu'nda alt işverenin (taşeron) net bir şekilde tanımlaması yoktur fakat asıl işveren-alt işveren konularından bahsettiği alanlardan ikilinin ilişkisindeki olması gereken unsurlar belirlenebilmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu 2/6. maddesinde “Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde, aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi” denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin (taşeron) işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin (taşeron) taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren (taşeron) ile birlikte sorumludur,” denilmekte, 2/7 fıkrasında ise, “İşletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler dışında asıl iş bölünerek alt işverenlere verilemez” hükmü yer almaktadır.

Alt işverene (taşeron) verilen işin yapılma yeri işverenin iş yeri olmak zorunda değildir fakat “ait işverenlerin aldıkları işi asıl işverene ait işyerinde yapmaları halinde burası alt işveren yönünden de iş yeri sayılacaktır. Böyle durumlarda fiziki açıdan tek işyeri olarak gözüken bu yerler hukuki açıdan iki işyeridir” (Ekonomi, 1985, 53).

Asıl işveren kavramı ise alt işverene yapması için gerekli sorumluluk ve görev yükleyen kişi olarak tanımlanmaktadır. “İşi veren kişinin, öncelikle kendisinin de işveren olması kendisinin de verdiği işte işçi çalıştırması gerekmektedir.” (Şafak,2004, 115). 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun işveren yükümlülüğü başlıklı 3. Maddesinde, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun işveren, işveren vekili, geçici iş ilişkisi kurulan işveren ve alt işveren başlıklı 12. Maddesinde 4 üncü maddenin birinci fıkrasının a ve c bentlerine göre “sigortalı sayılan kişileri çalıştıran gerçek veya tüzel kişiler ile tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlar işverendir” (5510 sayılı sosyal sigortalar ve genel sağlık sigortası kanunu). “Alt işverene (taşeron) verilen iş, işyerinde yürütülen mal ve hizmet üretimine ilişkin, asıl işe bağımlı ve asıl iş sürdüğü müddetçe devam eden bir iş olmalıdır” (Aktay,2011, 66).

Alt işverene (taşeron) görev ve sorumluluk yükleyebilmek için asıl işin bir bölümünün teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren özellik ve ihtiyaca sahip olması gerekmektedir.

Bu durumda 4587 sayılı İş Kanununun 'da açıkça belirtilmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesinde asıl işveren alt işveren ilişkisini sınırlandırılması önünde yasa koyucunun amacından da yola çıkılarak asıl işin bir bölümünün alt işverene verilmesinde “işletmenin ve işin gereği” ile “teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler” ölçütünün bir arada olması gerektiği belirtilmelidir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesinin 6. ve 7. fıkralarında tamamen aynı biçimde “işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler” sözcüklerine yer verilmiş olması bu kararlılığı ortaya koymaktadır (Yargıtay 7. Hukuk Dairesi Esas Numarası 2014/9278 Karar Numarası: 2014/13388 ). Alt işveren (taşeron) yerine getirdiği görev ve sorumluluğunu ister işverene ait mekân içerisinde yapsın isterse de kendi çalışma alanında yapsın çalıştırdığı işçiler karşısında işveren sıfatına sahiptir. “Ait işverenin işçileri kendisine hizmet akdi ile bağlı bulunmaktadır. Dolayısıyla alt işveren kendi işçilerine karşı İş Kanunu'nda işveren için belirtilen mükellefiyetleri yerine getirmekle yükümlüdür” (Erkul,1985, 123).

Alt işveren (taşeron) ve müteahhit kavramları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Türk hukukunda müteahhit ilişkisi, Borçlar Kanunu'nun “istisna akdi” başlıklı 11. babında düzenlenmekte ve müteahhit kavramı ayrıca Devlet İhale Kanunu'nda tanımlanmaktadır. Borçlar Kanunu'nun 355. maddesine göre; “iş sahibine ücret karşılığında bir iş (eser) yapmayı taahhüt eden kişi” müteahhittir. Devlet İhale Kanunu'nun 4. maddesinde de yüklenici, “üzerine ihale yapılan istekli veya istekliler” şeklinde tanımlanmıştır. Borçlar Kanunu'nun 356. maddesi uyarınca, müteahhit “iş bizzat yapmak veya kendi idaresi altında yaptırmak” zorundadır. Ancak işin niteliği açısından “şahsi maharetinin ehemmiyeti yok ise” işi bir başkasına da devredebilir. İşin devredildiği bu kişi ya da kuruluş alt işverendir.

Alt işveren (taşeron) kavramından söz edebilmek için, alınan işin asıl işe bağımlı ve asıl iş sürdüğü müddetçe devam eden sürekli bir iş olmasına gerek duyulmamaktadır. Ayrıca, “özellikle ihale ile verilen işlerde ortaya çıkan uyumsuzluklarda yüksek mahkeme, işin anahtar teslimi biçiminde ihale edilmesi durumunda asıl işveren ve alt işveren (taşeron) ilişkisinden ve asıl işverenin işçilerine karşı sorumluluğundan söz edilemeyeceği karara bağlanmıştır” (Şafak,2004, 115).

Asıl iş ve yardımcı iş ayrımı alt işverenlik (taşeron) kavramında büyük bir yer tutmaktadır. “Asıl iş, bir işletmenin veya bir işyerinin teknik amacını gerçekleştirmeye yönelik olan olmazsa olmaz işler olarak tanımlanmaktadır” (Mollamahmutoğlu,2004, 7). Temizlik,

yemek, taşıma, yükleme boşaltma, teknik bakım gibi doğrudan üretimle ilişkili olmayan işler ise yardımcı işler olarak tanımlanmaktadır.

Alt işveren (taşeron) tanımları doğrultusunda özetlersek; alt işveren olabilmek için işin asıl işverenden alınmış olması gerekmektedir, işin asıl işverence yürütülen belirli bir işin bölümünden veya işyeri eklentisinden alınmış olması gerekmektedir ve işin yürütülmesinde alt işverenin işçi çalıştırılması gerekmektedir.

## 2.2. Alt İşverenin (Taşeron) Diğer Kavramlardan Farklı Yönleri

### 2.2.1. İşçiden Farklı Yönleri

“Bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir ücret karşılığında çalışan kişiye işçi denilmektedir” (İş Kanunu mad. 1/1). İşçi olabilmek için bir işveren altında belirli bir görev için ücret karşılığında çalışmak gerekmektedir. “Hizmet akdine dayanarak çalışmada, hizmet akdini diğer akitlerden ayıran en önemli özellik bağımlı olarak çalışmaktır” (Ekonomi, 41). İşçi ile alt işveren birbirinden farklılıkları bulunan kavramlardır. Bunlar;

- İşçi işverene bağımlı olarak çalışan kimsedir. Fakat alt işveren (taşeron), asıl işverenden almış olduğu görev ve sorumluluklar doğrultusunda kendi adına işçi çalıştırabilen bağımsız kimsedir. “Alt işveren gerçek veya tüzel kişi olabileceği halde, işçi yalnızca gerçek bir kişidir” (Esener, 71).
- İşveren ve işçi arasındaki bağımlılık ilişkisinden dolayı, işveren kendi emrinde çalışan işçiye emir ve talimat verebilir. Fakat “asıl işverenle alt işveren (taşeron) arasındaki hukuki ilişki hizmet akdine dayanmadığı için, asıl işveren ile alt işveren arasında bağımlılık ilişkisi bulunmamaktadır” (Uygur,1990, 268).
- Alt işverenin (taşeron) işveren olarak nitelendirilmesindeki en önemli faktör asıl işverenden almış olduğu işi kendi emri altında işçi çalıştırarak yapmasıdır. Fakat işçi kendi görev ve sorumluluğunu bizzat kendi yapması gereken kişidir.
- “İşveren işçinin çalışmasında karşılık ücret ödemek zorunda olduğu halde alt işverenin (taşeron) yaptığı işe karşılık asıl işverenin ücret ödeme zorunluluğu bulunmamaktadır” (Şafak, 2004, 119). “Asıl işveren alt işverenin yaptığı işe

karşılık olarak sözleşmede kararlaştırdıkları üzere ücret verebileceği gibi bir borcun mahsubu, bir mal teslimi veya başka bir şey de verebilir” (Canbolat, 35).

### 2.2.2. İşveren Vekilinden Farklı Yönleri

İş Kanunu gereğince “işveren vekilinin, işyerinde işveren adına hareket etme yetkisine sahip olması ve işin ve işyerinin yönetiminde görev alması gerekmektedir” (Esener,1978, 75). Alt işveren (taşeron) ile işveren vekili arasında farklı görev ve sorumluluklar bulunmaktadır. Bunlar;

- Alt işveren (taşeron), asıl işverenden aldığı işi yapabilmek için kendi altında işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişidir. Fakat işveren vekili kendi görev ve sorumluluğunu yapabilmesi için kendi altında işçi çalıştırmak zorunda değildir bu nedenle işveren vekili yalnızca gerçek kişidir.
- “İşveren vekili, işyerinde işveren adına hareket eden ve işin ve işin yönetiminde görev alan kişi olduğu halde, alt işverenler (taşeron), kendi adına hareket eden ve belirli bir işin yapılmasını üstlenen kişidir” (Esener,1978, 78).
- İşveren ile işveren vekili arasındaki ilişki genel olarak hizmet akdine dayanmaktadır. Bazı durumlar da ise vekâlet akdine dayanmaktadır. Fakat alt işveren (taşeron) ile asıl işveren arasındaki hukuki sözleşme istisna, kira veya nakliye akdine dayanmaktadır.
- “İşveren vekilinin işçilere karşı görev ve sorumlulukları doğrudan asıl işveren sorumlu olduğu (İ.K mad. 1/3) halde alt işveren asıl işverenden aldığı işlerde işçilerini münhasır çalıştırması durumunda işçilerine karşı yükümlerinden asıl işveren de birlikte sorumludur” (İ.K mad. 1/4).

### 2.2.3. İş Aracılığıyla Karşılaştırılması

İş Hukuk’una göre iş aracılığı üçlü bir ilişki çerçevesinde ele alınmaktadır. “İş aracılığı arızı veya sürekli, ücretli, ücretsiz, devlet eliyle yahut özel kişi ve kuruluşlarca yapılması, yurt içi ve yurt dışına aracılık biçiminde tanımlanmaktadır” (Akyiğit,2006, 33) “İş aracılığı bir defalık bir faaliyet olup aracının, aracılığını yaptığı kimselerle sürekli bir ilişkisi yoktur. Aracı, taraflardan hiçbirisiyle hizmet akdi yahut eser sözleşmesi içinde değildir. Fakat BK’daki genel düzenlemeye uygun olarak bunun “tellallık ilişkisi“ olduğu söylenebilir”

(BK, 404-409). Alt işverenin (taşeron) görevi ise asıl işverenden almış olduğu işin bir bölümünü kendi işçileri ile yapmasıdır. Alt işverenin çalıştırdığı işçiler kendi işçileridir ve alt işverenin (taşeron) görevi asla kendi işçileri ile asıl işveren arasında hizmet akdinin kurulmasını sağlamak değildir. “Alt işverenle kendi işçisi arasındaki ilişkinin sürekli bir ilişki olan hizmet akdi niteliği açıktır. Alt işverenin (taşeron), işçisinden ücret veya masraf karşılığı gibi bir maddi çıkar alması değil tam tersine ona ücret vs. haklarını ödemesi söz konusudur” (Akyiğit 2006, 34). “Alt işveren (taşeron) işçisine karşı belli ölçüde asıl işveren de müteselsilen sorumlu iken, iş aracısı kanalıyla işe giren işçiye karşı aracının sorumluluğu bulunmayıp sadece işvereni sorumludur. Demek ki kural, gerçek-hukuki anlamda alt işverenliğin (taşeron) bir iş aracılığı olmadığı, fakat içeriğine eklenecek kimi olgularla bu niteliğini kaybedip iş aracılığına dönüşebileceğidir” (Akyiğit,2006, 36). Bu nedenle bu ayrımının iyi yapılabilmesi ve alt işverenlik (taşeron) kavramının başka amaçlarla kullanılmaması için detaylı farklarla belirtilmelidir.

#### **2.2.4. Takım Sözleşmesiyle Karşılaştırılması**

“İş Kanunu’ nun.16. maddesinde ayrıntılı bilgi verildiği üzere takım sözleşmesi, takım oluşturan bir grup işçiyi temsilen aynı takıma mensup bir işçinin işverenle hem kendisi için hizmet sözleşmesi yaptığı hem de takımın diğer üyeleri adına imzaladığı karmaşık yapı bir sözleşmedir” Takım içerisinde yer alan üyelerin hizmet akitleri fiilen işe başlamaları ile olurken, takım liderlerinin hizmet akitleri imza ile başlamaktadır. Bu nedenle takım üyeleri, takım liderine göre işçi sıfatındadır fakat takım lideri diğer üyeler karşısında işveren sıfatında değildir. “İşçilerin işvereni niteliği, onlara karşı tüm işçilik haklarından sorumluluğunda kural olarak alt işverene düşmektedir. Fakat yasa bu işçilerin durumunu sağlamlaştırmak için asıl işvereni de müteselsilen sorumlu tutmaktadır” (İş K. 2/6). “Oysa takım liderinin takım mensuplarına karşı ücret ödeme vs. sorumluluğu yoktur. Alt işveren ilişkisinde alt işveren işçileri tartışmalı da olsa alt işverenin işinde/işyerinde çalışır ve onun ifa yardımcısıdır. Gerektiğinde 3. kişilere karşı alt işverenin BK. 55 ve 100 uyarınca sorumluluğuna götürür” (Akyiğit,2006, 35). Takım çalışmasında böyle bir durum söz konusu değildir. Bu nedenle takım sözleşmeleri ve alt işverenlik arasındaki tek benzerlik iş hukukuna ait üçlü bir ilişki bulunmasıdır.

### 2.3. Alt İşverenle (Taşeron) Asıl İşveren Arasındaki Hukuki İlişki

“Asıl işveren alt olan işin belirli bir kısmının alt işveren (taşeron) tarafından yapılabilmesi amacıyla asıl işverenle alt işveren (taşeron) arasında bu işin yapılabilmesine yönelik olarak bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaktadır” (Şafak,2004, 120). Bazı durumlarda asıl işveren ile alt işveren (taşeron) arasındaki sözleşme istisna akdine dayanmaktadır. İstisna akdinin yanı sıra asıl işveren ile alt işveren arasındaki sözleşme kira veya nakliye akdi de olabilir. Hangi akdin kullanılması yapılacak işin görev ve tanımına göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, “ fabrikaya girişi çıkışları kontrol etmek için yapılacak bekçi kulübesinin inşaatında asıl işveren alt işveren (taşeron) arasında istisna akdi, asıl işverenin işçilerinin işyerine getirilip götürülmesi işinin üstlenilmesi halinde asıl işverenle alt işveren (taşeron) arasında bir nakliye akdi yapılma ihtiyacı duyulacaktır” (Şafak,2004, 120).

4857 sayılı Kanun’un 2. Maddesinde tanımlanan asıl işveren ile alt işveren (taşeron) ilişkisinin varlığı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Yapılacak olan sözleşmelerde İş Kanunu’nda düzenlenen “asıl işveren ile alt işveren (taşeron) ilişkisinin özünün ve taraflara yüklediği temel yükümlülüklerin değiştirilmesi söz konusu olamamaktadır.”

“Alt işverenin (taşeron) işçisi tarafından gerek kendi işverenine ve gerekse asıl işverene karşı açılacak davaların çözüm yerleri iş mahkemeleridir. Asıl işveren ile alt işverenin kendi aralarındaki uyuşmazlıkların çözüm yeri ise açılan davaya göre sulh mahkemeleri ya da asliye mahkemeleridir. Asıl işveren ile alt işveren arasındaki mahkemeler kesinlikle iş mahkemelerinin görev alanı dışındadır” (Şafak,2004, 122).

### 2.4. Alt İşverenle (Taşeron) Asıl İşveren Arasındaki Sorumluluk İlişkisi

4857 sayılı İş Kanunu’nun 2. Maddesine göre “asıl işveren işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin (taşeron) taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren (taşeron) ile birlikte sorumludur”. “Yasa koyucu alt işverenin işçilerini yeterli derecede güvencede görmemesi nedeniyle alt işverenin (taşeron) işçilerinin yasal haklarından dolayı asıl işvereni de sorumlu tutmuştur” (Tan,2006, 5). “Eğer kanuna uygun bir asıl işveren alt işveren (taşeron) ilişkisi söz

konusuysa müteselsil sorumluluk gereği borçlulardan her biri borcun tamamından sorumludur ve alacaklının istediği borçluya veya ikisine birden başvurma hakkı bulunmaktadır” (Çankaya ve Çil, 2009, 53).

Birlikte sorumluluk, “bir veya birden çok alacaklı karşısında iki veya daha çok borçlunun bulunduğu ve bunlardan her birinin borcun tamamından veya bir kısmından sorumlu olduğu, alacaklının da bunların her birinden borcun tamamını veya bir kısmını talep ve dava edebileceği borç ilişkisidir” (Çelik,2011, 55).

“Asıl işverenin söz konusu bu sorumluluğunun cezaların kişiselliği ilkesi gereği cezai değil hukuki bir sorumluluk niteliği taşımaktadır. Bunun yanı sıra asıl işverenin birlikte sorumluluğu idari sorumluluğu da içermemektedir. Buna göre idari para cezaları da her işverenin şahsına yönelik olup asıl işverenin de bu cezalardan sorumlu olduğu söylenememektedir” (Aykaç,2011, 290). Borçlar Kanunu İstihdam edenin sorumluluğu adlı 100. madde gereği asıl işveren işyerinde her türlü tedbiri almak zorundadır ve iş güvenliğindeki asıl sorumluluk da asıl işverene devredilmiştir.

İş Kanun’unun 6. maddesine göre, birlikte sorumluluk ilkesi çerçevesinde asıl işverenin sınırını belirleyen kısım, alt işverenin (taşeron) işçisinin asıl işverenin işi kapsamında çalıştığı sürece sınırlı olduğudur. Bu nedenle asıl işverenin sorumluluğu alt işverenin (taşeron) işçisinin asıl işverenin iş yerinde fiilen çalışmaya başlaması ile başlamaktadır. Yapılan işin bitmesi ile asıl işverenin sorumluluğu da bitmektedir. Bunların yanı sıra;

- Birlikte sorumluluktan söz edilebilmesi için kesinlikle asıl işverenden iş alan kişinin alt işveren (taşeron) sıfatında olması gerekmektedir.
- Alt işverenin (taşeron), asıl işverenden aldığı görev ve sorumlulukta kendi işçilerinin münhasıran çalıştırılması gerekmektedir.
- “Asıl işverenin, alt işverenin (taşeron) işçilerine karşı alt işverenle birlikte sorumlu tutulabilmesi için alt işverenin işçisinin, asıl işverenin işinde çalıştığı süreye ilişkin İş Kanun’undan veya hizmet akdinden doğan haklarını alabilmek için asıl işverenden bu yönde talebinin olması gerekmektedir” (Canbolat,1992, 70).

“Alt işverenin (taşeron) asıl işverenden aldığı işte münhasıran çalıştırdığı işçilerin dışında başka işlerde de çalışan işçilerinin bulunması durumunda asıl işveren sadece alt işverenin

(taşeron) kendi işinde münhasıran çalışan işçilere karşı sorumlu olacak, alt işverenin diğer işçilerine karşı hiçbir sorumluluğu bulunmayacaktır” (Şafak,2004, 123).

“Asıl işverenin sorumluluğunun miktarı konusunda da sınırlama bulunmaktadır. Alt işveren (taşeron) işçisi hiçbir zaman kendi işvereninden isteyebileceği miktardan fazlasını asıl işverenden talep edememektedir” (Çemberci,1969, 150).

Bazen asıl işverenler, alt işverenleri (taşeron) kendi denetim altında tutabilmek ve kendi sorumluluklarını hafifletebilmek için alt işverenlerden (taşeron) işçilere ait bordrolarının kendilerine de gönderilmesini isteyebilir ve bunu sözleşme içerisinde madde olarak ekletebilir.

“Asıl işveren, işinin belirli bir bölümünde veya işleriyle ilgili bir işte münhasıran çalışan alt işveren işçilerine karşı alt işverenle birlikte müteselsilen sorumlu olduğu için alt işveren (taşeron) işçisi, alt işverenden alacağı bulunan ücret veya işçilik haklarını asıl işverenden isteyebilir” (Çemberci,1986, 151). Asıl işveren kendi görev ve sorumlulukları doğrultusunda alt işveren (taşeron) tarafından çalıştırılan işçilere ödediği miktarı sonradan alt işverene (taşeron) rücu edilebilir. Fakat kanun koyucular alt işverenin (taşeron) ekonomik olarak genelde daha zayıf olmalarını göz önünde bulundurarak işçilerin haklarını güvence altına alabilmek için asıl işvereni de kendi işinin başlaması, devam etmesi ve bitmesi boyunca sorumlu tutmuştur.

## **2.5 Yasaklar, Muvazaa ve Kanuna Karşı Hile**

4587 sayılı İş Kanunu'nun 2. maddesinin son fıkrasında, bazı sınırlamalar ve kısıtlamalar söz konusudur. Özellikle muvazaalı işlemlere yönelik temel sınırlamaları içermektedir. “Getirilen ilk yasaklama, asıl işverenin işçilerinin alt işveren (taşeron) tarafından işe alınarak çalıştırılmaya devam ettirilmelerini içermektedir. İkinci yasaklama ise, daha önce o iş yerinde çalıştırılan kimse ile alt işveren (taşeron) ilişkisi kurulmasını içermektedir” (Şafak,2004,124). Muvazaanın belirlenmesinde Yüksek Mahkeme tarafından belirli kriterler geliştirilmiştir. Bunlar;

- “İşyerinde sürekli ilerde uzun süre çalıştırılan işçinin, asgari ücretle çalıştırılabilmesi amacıyla alt işveren (taşeron) işçisi olarak gösterilmesi” (Yargıtay 9. HD 1995, 3521/14038),



- “İşverenin toplu iş sözleşmesi yükümlülüğünden kurtulmak için görünürde alt işveren (taşeron) olarak adlandırıldığı kişi ile sözleşme yaparak işçileri bu kişi ya da kuruluşun işçisi gibi göstermesi” (Yargıtay 9. HD 1999, 10575/12064),
- “Şeklen ihale yoluyla üçüncü kişiler yanında çalıştırılan işçilerin aynı işyerinde çalışmalarında bir kesintinin olmaması ve asıl işveren ile alt işveren (taşeron) arasında yapılan kısa süreli sözleşmelerde kaç kişinin işe alınacağını, niteliklerinin ve öğle yemeklerinin asıl işveren tarafından verileceğinin yer alması” (Yargıtay 9. HD 1998, 324/2818),
- “İş sözleşmelerinin alt işverenle (taşeron) yapılmış olmasına rağmen işçinin işe alınması, nitelikleri, işten çıkartılması ve ücretlerinin belirlenmesi konularında tüm yetkililerin işi veren işverene verilmesi” (Yargıtay 9. HD 1995, 3521/14038),
- “ Kısa sürelerde alt işveren (taşeron) olarak gösterilen kişi değiştiği halde alt işverene (taşeron) bağlı olarak gösterilen işçilerin işlerini aynen ve aralıksız sürdürmekte olmaları” (Yargıtay 9. HD 1995, 3521/14038)

gibi durumlarda asıl işveren ve alt işveren (taşeron) arasında muvazaalı kabul edilmekte ve yapılan işin kanunlara karşı olduğu değerlendirilmektedir.

Muvazaa ve bunun sonucunda doğacak işçilik alacaklarından asıl işveren ve alt işverenin (taşeron) hangi oranda, ne şekilde sorumlu olduğu uyuşmazlığın içeriğine bağlı olarak değişmektedir ve durum yargı sürecinde kesinleşmektedir. “Bunun yanı sıra muvazaa iddiasıyla açılmış bir davada mahkemenin muvazaa olmadığı yönünde bir kararı ile muhatap tamamen değişebilmektedir. Örneğin bir işe iade davasında, davalının sadece asıl işveren olarak gösterilmesi ancak muvazaa iddiasına rağmen mahkemenin ilişkide muvazaa olmamasına kanaat getirmesi durumunda da husumet yokluğu sebebiyle dava reddedilebilecektir “ (Aykaç, 2011, 298) .

### 3. TÜRKİYE’DE ALT İŞVEREN (TAŞERON) GELİŞİMİ

#### 3.1 Hukuki Düzenleme

Alt işverenliğin (taşeron) hukukumuzdaki ilk uygulaması 1936 yılında kabul edilen ancak 15.6.1937’de tarihinde yürürlüğe giren 3008 sayılı yasada görülmektedir (R.G., 1936, s. 3330). “3008 sayılı yasa yürürlükten kaldıran 1967 tarihli 931 sayılı yasa da alt işverenliğe (taşeron) ve buradaki müteselsil sorumluluğa kısmen yer vermiş olmakla birlikte yasanın ömrü uzun olmamış ve 1970 yılında Anayasa Mahkemesi tarafından esas yönünden iptal edilmiştir” (Anayasa Mahkemesi 1970 1970/40 E, 1970/26 K.). İptal edilen yasanın 1. maddesinin son fıkrasında “bir işverenden belirli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve işçilerini münhasıran o işyerinde ve eklentilerinde çalıştıran diğer bir işverenin kendi işçilerine karşı o işyeri ile ilgili ve bu kanundan veya hizmet aktinden doğan yükümlerinden asıl işveren de birlikte sorumludur” hükmüne yer verilmiştir. Ancak “yerine kabul edilen 1971 tarihli 1475 sayılı İş Kanunu birçok hükümde olduğu gibi alt işverenlikle (taşeron) ilgili hükümde de 931 sayılı yasanın metnine aynen sadık kalmıştır” (R.G. 1971, s. 13943). 1475 sayılı İş Kanun’unda yer alan alt işverenlikle (taşeron) ilgili hüküm “bir işverenden belirli bir işin bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve işçilerini münhasıran o işyerinde ve eklentilerinde çalıştıran diğer bir işverenin kendi işçilerine karşı o işyeri le ilgili ve bu kanundan veya hizmet aktinden doğan yükümlerinden asıl işveren de birlikte sorumludur” Hazırlanan bu kanun ile sorumluluğun kapsamı açık ve net bir şekilde belirtilmiştir. Verilen hükme göre, “ asıl işverenden iş alınan işyeri ile ilgili İş Kanun’undan ya da hizmet aktinden doğan yükümlerinden alt işveren (taşeron) ve asıl işveren birlikte sorumlu tutulacaktır” (Şafak,2004, 120). 1475 sayılı yasada alt işveren (taşeron) uygulamaları konularındaki hususlar mevcut İş Kanun’un hükümlerine göre daha teferruatsız ve daha dar ölçüdedir. Öncelikle 1475 sayılı yasanın 1. maddesinde yer alan “hükümden de anlaşılacağı üzere asıl işveren alt işveren (taşeron) ilişkisinin kurulabilmesi için “belli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş alma” yeterli görülmüştür. Eski yasanın alt işverenlik (taşeron) uygulaması için öngörmüş olduğu bu “kritersiz” durum 1980’lerle birlikte birçok suiistimali beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla bu yasa döneminde kamuya ait işyerleri de dâhil olmak üzere pek çok işyerinde alt işveren (taşeron) uygulamasına

gidilmiş ve bazı işyerlerinde asıl işveren işçisinden daha çok alt işveren (taşeron) işçisinin çalıştığı görülmüştür” (Çankaya ve Çil, 2006, 56).

1475 sayılı kanunun da kendinden önceki iki iş kanunu gibi alt işverenlik (taşeron) ve unsurlarına dair düzenleme yapmaktansa müteselsil sorumluluk kavramı ile olası sıkıntıları bertaraf etme amacına yönelmiştir. “1475 sayılı iş kanunu alt işveren (taşeron) kelimesini telaffuz etmemiş bu durumu karşılamak üzere 3008 sayılı kanundaki “üçüncü bir şahıs aracılığıyla” ifadesine karşılık “diğer bir işveren” ifadesini kullanmıştır” (Şafak,2004, 121).

Yürürlükten kaldırılan 1475 sayılı İş Kanunu’nun alt işverenlik (taşeron) ilişkisini de kapsayan idari para cezası hükümleri bulunmaktaydı. “Kanun 97. maddesinde işyeri bildirimini işaret ederek, bu konuyla ilgili usulsüzlük yapan işverene çalıştırdığı işçi sayısına göre bir ayırım yaparak idari para cezası vereceğini belirtmiştir” (Şafak, 2004, 65). Ayrıca, 107. maddeye göre “bu bölümde cezası özel olarak gösterilmemiş olan yasaklara aykırı hareket eden veya zorunluluklara uymayan işveren veya işveren vekillerine iki yüz bin lira para cezası verilir.” denilerek bir sonraki maddede de idari para cezalarının gerekçesi belirtilmek suretiyle Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Bölge Müdürünce verileceği ifade edilmiştir. 4857 sayılı İş Kanun’un da iş yeri bildirimini ve diğer işlemler için genel nitelikte idari para cezası hükümleri getirilmiştir.

4857 sayılı İş Kanunu, “1475 sayılı eski yasa döneminde ortaya çıkan ve birçoğu yargısal süreç içerisinde çözülmek zorunda kalan sorunların önlenmesi amacıyla daha kesin ve ayrıntılı ifadeler içeren bir yasa olabilme amacı taşımıştır” (Şafak 2004, 122). Bu doğrultuda, yasa koyucu İK madde 2’nin gerekçesini “Yargıtay’ın tespitlerinde muvazaalı işlemlerin belirli ölçütlerle açıkça ortaya konulması ve hukuki sonuçları, önemli bir fren oluşturmuşsa da; yüksek mahkemenin görüşleri de dikkate alınarak asıl işveren ve alt işveren (taşeron) ilişkisinin kötüye kullanılmasına fırsat yaratmamak üzere konunun madde hükümleri arasına alınarak düzenlenmesi uygun görülmüştür”.

İş Kanunu’nun madde 2’nin “alt işverenlikle ilgili hükümlerine son şekli ise 2006 yılında getirilen iki ek fıkra vermiştir. 2006 yılında 5538 sayılı yasa ile ilgili maddeye eklenen 9. ve 10. fıkralarla kamu kurum ve kuruluşlarına alt işverenlik (taşeron) uygulamasında muvazaa ve sonuçları çerçevesinde özel sektördeki işverene kıyasla bir takım farklılıklar ve avantajlar sağladığı tartışmaları başlamıştır” (Ekmekçi,2006,1176).

Hatta tartışmada bu görüşü savunanlar düzenlemenin “Anayasa’nın 10. maddesinde yer alan eşitlik ilkesine aykırılık taşıdığını da belirtmişlerdir” (Süzek, 2008, 164). Alt işveren aracılığıyla çalıştırılanlar bu şekilde çalışmış olmalarına dayanarak;

- Asıl işverene ait veya kamuya ait kuruluş ve ortaklıklara ait kadro veya pozisyonlara atanmaya,
- Asıl işverene ait veya kamuya ait kuruluş ve ortaklıklara ait işyerlerinin kadro veya pozisyonlarında çalışanlar için toplu iş sözleşmesi, personel kanunları veya ilgili diğer mevzuat hükümlerine göre belirlenen her türlü mali haklar ile sosyal yardımlardan yararlanmaya hak kazanamazlar

Düzenlemesiyle “muvazaanın tespit halinde ait işverenin işçilerinin başından beri asıl işverenin işçisi gibi sayılacağı ve hak kaybının bu şekilde giderileceği yönündeki kesin kuralın kamu kurumları için uygulanmayacağı düşüncesi gündeme gelmiştir fakat Yargıtay kamudaki işverenle özel sektördeki işverenler arasında bu açıdan herhangi bir farklılık olmadığı kararını almıştır” (Süzek,2008, s. 165).

Bu kararlardan birinde Yargıtay “5538 sayılı yasa ile 4857 sayılı İş Kanununun 2. maddesine bazı fıkralar eklemiş ve kamu kurum ve kuruluşlarıyla sermayesinin yarısından fazlasının kamuya ait olduğu ortaklıklara dair ayırık durumlar tanımıştır. Bununla birlikte maddenin diğer hükümleri değişikliğe tabi tutulmadığından, asıl işveren alt işveren (taşeron) ilişkisinin öğeleri ve muvazaalı öğeleri değişmemiştir. Öyle ki, alt işveren (taşeron) verilmesi mümkün olmayan bir işin bırakılması ya da muvazaalı bir ilişki içine girilmesi halinde işçilerin baştan itibaren asıl işverenin işçileri olarak işlem görecekları 4857 sayılı İş Kanununun 2. maddesinin 6. fıkrasında açık biçimde öngörülmüştür. Kamu işverenleri bakımından farklı bir uygulamaya gidilmesi hukuken korunmaz. Gerçekten muvazaalı ilişkide işçi, gerçek işverenin işçisi ise, kıdem ve unvanının dışında bir kadro karşılığı çalışması ve diğer işçilerle aynı ücret talep edememesi, 4857 sayılı İş Kanununun 5. maddesinde öngörülen eşitlik ilkesine aykırılık oluşturur. Yine koşulların oluşmasına rağmen işçinin toplu iş sözleşmesinden yararlanamaması, anayasal temeli olan sendikal hakları engelleyen bir durumdur. Dairemizin 2008 yılında vermiş olduğu içtihatlar bu doğrultudadır” açıklamasını yapmıştır (Yargıtay 9. HD. 2010, 41520/669). 5763 sayılı yasa ile İş Kanun’un 3. maddesine getirilen ek düzenleme ile “eski iş kanunundan farklı olarak alt işverenlik

(taşeron) sözleşmesinin yazılı olarak yapılması zorunlu kılınmış ve alt işverenlik (taşeron) uygulamasına dair usul ve esasların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirleneceği ifade edilmiştir” (Centel,2008,6). “5763 sayılı Kanun’un 3 ve 4’üncü maddeleri ile İş Kanunu’nun 78 ve 81’inci maddeleri değiştirilerek, en az 50 işçi çalıştırılan iş yerlerinde “İş Yeri Sağlık ve Güvenlik Birimi” oluşturularak, hekimlerin yanında diğer sağlık personeli çalıştırılabileceği iş güvenliği uzmanı eğitim ve çalıştırma zorunluluğunun işletme dışında kurulu ortak sağlık ve güvenlik birimlerinden hizmet alarak da yerine getirilebileceği hüküm altına alınmıştır”. Bu değişikliğin ana nedenlerinden biri alt işveren (taşeron) altında çalışan işçilerinin iş güvenliğini en üst düzeyde koruyabilmektir çünkü alt işverenin (taşeron) sağlayamadığı ya da sağlamak istemeyeceği iş sağlığı ve güvenliği gereklerini asıl işveren tarafından istenilen şekilde uygulanmasını sağlamaktır.

2008 yılında AİY’nin kararları ile İş Kanunu’nun daha önceki yasalarında tam olarak düzenleyemediği alt işveren ilişkileri daha somut düzenlemeler içermektedir. Alt işverenlik (taşeron) uygulamalarına yer veren diğer bir düzenleme ise 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun Gelecek Yıllara Yaygın Hizmet Yüklenmeleri başlığını taşıyan 67. maddesinde yer alan “Belediyede belediye meclisinin, belediyeye bağlı kuruluşlarda yetkili organın kararı ile park, bahçe, sera, temizlik, güvenlik ve yemek hizmetleri, toplu ulaşım ve taşıma hizmetleri, sosyal tesislerin işletilmesi ile ilgili işler, süresi ilk mahallî idareler genel seçimlerini izleyen altıncı ayın sonunu geçmemek üzere ihale yoluyla üçüncü şahıslara gördürülebilir” kararıdır. Fakat Yüksek Mahkeme, belediyelerin girmiş olduğu alt işverenlik (taşeron) ilişkisinin muvazaa açısından denetlenebileceğini ifade edebilmek için bir kararı “Belediyeler Kanunu’nun 67’nci maddesi uyarınca bir işin belediye tarafından alt işverene verilmesi, muvazaa iddialarının araştırılmasına engel teşkil etmez. Söz konusu hükümde sayılan işlerin alt işverene (taşeron) verilmesine dayanılarak iş sözleşmesinin feshi, muvazaa iddiasının ispat hâlinde geçersiz olacaktır” (9. HD 2011, 929/20008; 9.HD 2011, 1483/20008) hükmünü içermektedir.

### 3.2 Alt İşverenlik Uygulamasının Tercih Nedenleri

Teknoloji ve ekonomideki değişimlerle birlikte, son kullanıcılarında talep ve isteklerinde farklılaşmalar meydana gelmektedir. Bu da globalleşen dünyada rekabet koşullarının giderek zorlaşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle şirketlerin daha kaliteli ve maliyeti daha düşük olan mal ve hizmetleri pazara sunarak rekabet ortamından başarı ile çıkması sağlanabilmektedir.

“Bu amaçla yeni alternatif üretilmeye başlanmış ve bu da klasik istihdam modelinden farklı yeni istihdam biçimlerini ortaya çıkartmıştır. Alt işverenlik (taşeron) kavramı da farklı istihdam modelleri arasında sayılmaktadır” (Güzel,1993, 21).

Ayrıca, şirketlerin belirli alanlarda uzmanlaşma ve üretimde işbölümüne gitmeleri de alt işverenlik (taşeron) kavramının tercih edilme nedenleri arasındadır bu da şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerinde büyük önem taşımaktadır. Maliyet ve amorti etme süreleri incelendiğinde de şirketler alt işverene (taşeron) ihtiyaç duyabilmektedir çünkü “bir işin yapılması için gerekli yatırımı yaparak işi kendileri yapmak yerine bu işi alt işverene (taşeron) vererek yaptırmak istenilenden daha ucuza ve daha hızlıya işin yapılması sağlanabilmektedir” (Güzel,1993, 23).

Şirketler var olan pazar paylarını kaybetmek istemedikleri için de alt işvereni (taşeron) tercih edebilmektedirler. Teknolojik gelişmeler sonucunda kendini teknolojiye adapte edemeyen firmalar teknoloji açısından kendi kıstaslarına uygun hizmet ve ürün sunan alt işverenlerle (taşeron) çalışarak pazar paylarını koruyabilmektedirler.

Bunların yanı sıra artan işçilik maliyetlerini düşürebilmek için de şirketler alt işvereni (taşeron) tercih edebilmektedirler. “Toplu iş sözleşmelerinde işçi sendikalarının, işçiler arasında vasıf, beceri farkını dikkate almaksızın herkes için seyyanen aynı ücret zammını istemeleri de alt işveren uygulamasının asıl işveren tarafından tercih edilmesine neden olmuştur” (Göçer,1993, 14).

Asıl işverenler yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü işinin belirli bir bölümünü veya işyeri ile ilgili bir işi alt işverene (taşeron) vermeyi tercih etmektedirler. Asıl işverenlerin işlerinin belirli bir kısmını alt işverenlere (taşeron) vermesi ile amaçlanan

daha verimli, düşük maliyetli, insan kaynağına dayalı etken bir iş bölümü ve uzmanlaşmadır.

### **3.3 Alt İşverenlik (Taşeron) Uygulamasının En Sık Rastlandığı Sektörler**

Günümüzde alt işveren (taşeron) uygulamasına hemen hemen her sektörde karşılaşılmaktadır. “Alt işveren (taşeron) uygulaması uzun bir süre geleneksel uygulama alanı olan inşaat, taşıma işleriyle olarak daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı kalmıştır” (Güzel,1993,21). Fakat günümüzde uzmanlaşma ihtiyacının artmasıyla birlikte asıl işveren tarafından alt işverenin (taşeron) daha nitelikli ve daha uzman olması beklenmektedir. İnşaat ve taşıma sektörlerinin yanı sıra yemek, bahçıvanlık, güvenlik, temizlik, üretim süreçlerinde belirli alanlarda uzmanlaşmış üreticilik alt işveren uygulamalarının başında genel sektörlerdir.

Alt işveren (taşeron) uygulaması sadece özel sektörde değil kamu da genel olarak tercih edilmektedir. Özellikle belediyeler tarafından alt işveren (taşeron) uygulaması aktif olarak kullanılmaktadır. Kamu da özel sektördeki nedenlerden ötürü alt işveren (taşeron) uygulamasını tercih etmektedir. “Kamu kuruluşlarında da daha verimli, etkin ve ekonomik çalışma, ayrıca kadro şişmelerine olanak tanımamak için alt işverenlere (taşeron) iş verilmesi tercih edilmektedir” (Güzel,1993, 25).

## **4. ASIL İŞVEREN ALT İŞVEREN (TAŞERON) İLİŞKİSİNDE MUVAZAA**

### **4.1 Türk Hukuk’unda Muvazaa**

“Muvazaa, tarafların üçüncü kişileri aldatmak amacıyla ve kendi gerçek iradelerine uymayan ve aralarında hüküm ve sonuç meydana getirmesini istemedikleri görünüşte bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır” (Tozlu,2012, 54). “Üçüncü kişileri aldatma amacı söz konusudur ve sözleşmedeki gerçek amaç gizlenmektedir” (Çankaya ve Çil,2006, 60). Bu nedenle sadece Borçlar Kanun’unda değil iş hukukunda da muvazaaya yer verilmektedir.

#### 4.1.1 Borçlar Hukuku Kapsamında Muvazaalı İlişki

01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı yeni Türk Borçlar Kanunu'nun 19. maddesinde "Bir sözleşmenin türünün ve içeriğinin belirlenmesinde ve yorumlanmasında, tarafların yanlışlıkla veya gerek amaçlarını gizlemek için kullandıkları sözcüklere bakılmaksızın, gerçek ve ortak iradeleri esas alınır." şeklinde açıklanmıştır. Muvazaa kavramı, Borçlar Hukuk'una göre mutlak muvazaa ve nispi muvazaa olmak üzere iki parçaya ayrılmıştır. "Mutlak muvazaa, işlemin taraflarının gerçekte bir işlem yapmayı düşünmedikleri, istemedikleri halde 3. kişileri aldatma amacıyla onlara bir işlem yapmış izlenimi uyandırarak görünüşte (zahiri) bir işlem yapmaları hali olarak" tanımlanmaktadır (Tozlu,2012, 55). "Nispi muvazaa, tarafların aralarında yaptıkları işlemi (gizli işlemi), kendi iç iradelerine uymayan ve dışa yansıyan başka bir işlemle (görünürdeki işlemle) saklamaları" şeklinde tanımlanmaktadır (Oğuzman,2009, 109). Tanımlanan bir ortaklığın muvazaalı olduğunu söyleyebilmek için; görünürdeki işleme, muvazaa anlaşmasına ve aldatma kastına ihtiyaç duyulmaktadır. Nispi muvazaa da ise bunlara ek olarak yapılan muvazaanın gizli işlem olmasıdır. "Muvazaalı işlemleri taraflar ve zarar gören 3. kişileri ileri sürebilir. Taraflar muvazaa iddialarını yazılı olarak ispat etmek zorundayken 3. kişiler tarafından ileri sürülen muvazaanın yazılı olarak ispat edilmesine gerek duyulmamaktadır" (Tozlu,2012, 55).

#### 4.1.2 İş Hukuk'u Kapsamında Muvazaalı İlişki

4587 sayılı İş Kanun'unda muvazaa tanımı yapılarak, madde 2 ve madde 3/2 'de muvazaaya ilişkin bilgiler verilmiştir. 2003 yılında hazırlanan İş Kanun'unda bazı kavramlarda yaşanan sıkıntılardan dolayı düzeltilme ihtiyacı duyularak 2008 yılında AİY ile muvazaa halleri netleştirilmeye çalışılmıştır. "Yönetmeliğin madde 3/g fıkrasında ise muvazaa olarak kabul edilen sözleşmeler şu şekilde sıralanmıştır" (Tozlu,2012, 55);

- İşyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin asıl işin bir bölümünde uzmanlık gerektirmeyen işlerin alt işverene verilmesini,



- Daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile kurulan alt işverenlik ilişkisini,
- Asıl işveren işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak hakları kısıtlanmak suretiyle çalıştırılmaya devam ettirilmesini,
- Kamusal yükümlülüklerden kaçınmak veya işçilerin iş sözleşmesi, toplu iş sözleşmesi yahut çalışma mevzuatından kaynaklanan haklarını kısıtlamak ya da ortadan kaldırmak gibi tarafların gerçek iradelerini gizlemeye yönelik işlemleri içeren sözleşmeler muvazaalı kabul edilmiştir.

2008 yılındaki Yargıtay kararlarında ise muvazaa kavramı “muvazaa Borçlar Kanun’unda düzenlenmiş olup, tarafların üçünü kişileri aldatmak amacıyla ve kendi gerçek iradelerine uymayan ve aralarında hüküm ve sonuç meydana getirmesi arzu etmedikleri görünüşte bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır. Üçünü kişileri aldatmak kastı vardır ve sözleşmedeki gerçek amaç gizlenmektedir. Muvazaanın ispatı genel ispat kurallarına tabidir” tanımlanmaktadır. Muvazaa’ nın incelenmesinde sonucunda yapılacak işlemler ise 13. madde de belirtilmiştir;

- Asıl işveren-alt işveren (taşeron) ilişkisinin iş müfettişlerince incelenmesi sonucunda muvazaanın tespitine ilişkin gerekçeli müfettiş raporu bölge müdürlüğünce işverenlere tebliğ edilir. Tebliğ tarihinden itibaren 6 işgünü içinde işverenlerce yetkili iş mahkemesine itiraz edilebilir. İtiraz üzerine verilen kararlar kesindir.
- Rapora 6 işgünü içinde itiraz edilmemiş veya mahkeme muvazaanın tespitini onanmış ise tescil işlemi bölge müdürlüğünce iptal edilir ve alt işveren (taşeron) işçileri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçileri sayılır.
- İş müfettişinin muvazaalı işlemi tespit etmesi durumunda; itiraz süresinin geçmesi ya da mahkeme kararı ile muvazaanın onanması hâlinde asıl işveren ve alt işveren (taşeron) veya vekillerine idari para cezası uygulanır.

#### **4.2 Çalışma Hayatında Muvazaanın İdari ve Adli İncelenme Süreci**

Asıl işveren ile alt işveren (taşeron) arasındaki ilişkinin muvazaalı olup olmadığı iki farkı şekilde ele alınabilmektedir. İş müfettişleri tarafından yapılan bu inceleme idari veya yargısal olarak ele alınarak incelenmektedir.

### 4.2.1 İdari İnceleme

İş Kanun'unun 3. maddesi gereğince “alt işveren (taşeron) kendi işyerinin tescili için bir ay içinde bölge müdürlüğüne bildirim yapmakla yükümlüdür.” “Alt işverenin (taşeron) bildiri yapmış olduğu sözleşme ve belgeler iş müfettişleri tarafından incelemeye alınacaktır. İş müfettişleri tarafından yapılan incelemeler sonucunda muvazaalı bir durum ortaya çıkarsa raporla ilgili alt işverene tebliğ edilecektir” (Tozlu,2012, 56). İş müfettişleri tarafından önemle incelenen noktalar İş Kanun'unun 12. maddesinde açıkça belirtilmiştir. Bunlar;

- Alt işverene (taşeron) verilen işin, işyerinde asıl işveren tarafından yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin asıl işin yardımcı işlerinden olup olmadığı,
- Alt işverene (taşeron) verilen işin işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren bir iş olup olmadığı,
- Alt işverenin (taşeron) daha önce o işyerinde çalıştırılan bir kişi olup olmadığı,
- Alt işverenin (taşeron) işe uygun yeterli donanım ile tecrübeye sahip olup olmadığı,
- İstihdam edeceği işçilerin niteliklerinin yapılacak işe uygun olup olmadığı,
- Alt işverene (taşeron) verilen işte asıl işveren adına koordinasyon ve denetimle görevlendirilenlerden başka asıl işverenin işçisinin çalışıp çalışmadığı,
- Yapılan alt işverenlik (taşeron) sözleşmesinin iş hukukunun öngördüğü kamusal yükümlülüklerden kaçınmayı amaçlayıp amaçlamadığı,
- Yapılan alt işverenlik (taşeron) sözleşmesinin işçilerin iş sözleşmesi, toplu iş sözleşmesi yahut mevzuattan kaynaklanan bireysel veya kolektif haklarını kısıtlamaya ya da ortadan kaldırmaya yönelik yapıp yapılmadığı gibi incelemeler yapılmaktadır.

Bu incelemeler sonucunda iş müfettişleri tarafından muvazaalı bir durum görülmesi halinde alt işverene rapor tebliğ edilmektedir.

İş Kanun'unun 13. maddesi gereğince “tebliğ tarihinden itibaren alt işveren altı iş günü içerisinde yetkili iş mahkemesine muvazaa ile ilgili itiraz etmezse, muvazaanın varlığına ilişkin yapılan tespit kesinleşecek ve alt işverenin (taşeron) işçileri başlangıcından beri asıl işverenin işçileri olarak kabul edilecektir.” “Muvazaa tespiti

yargısal bir incelemeye gerek duymaktadır fakat İş Kanun'unu 3. maddesine göre yargısal bir yetki olan muvazaa tespiti idari makamlara verilmiştir" (Centel,2008, 8). Bu durum İş Kanun'larının belirlenmesinde ve aynı zamanda Yargıtay'ın aldığı kararlarda paralellik olması gerekliliğini doğurmuştur. Bu gereklikte bazı durumlardan tam olarak netleşemeyen durumları meydana getirmektedir bu da alt işverenlik (taşeron) kavramını istenildiği dışında kullanmak isteyen kişiler için fırsat oluşturmakta ve kanun dışı işlerin yapılmasına neden olmaktadır.

#### 4.2.2 Yargısal İnceleme

Muvazaalı bir durum tespiti halinde iş müfettişleri tarafından hazırlanan raporunun tebliğ edilmesi ile başlayan süreç zarfında alt işveren 6 iş günü içerisinde yetkili iş mahkemesine itiraz edebilir. "Yetkili iş mahkemesi ise 5521 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu madde 5'e göre davanın açıldığı tarihte dava olunanın Türk Medeni Kanunu gereğince ikametgâhı sayılan yer mahkemesi veya işçinin işini yaptığı işyeri için yetkili mahkeme olarak belirlenmiştir. İtiraz üzerine verilen kararlar kesindir."

Asıl işveren ile alt işveren (taşeron) arasındaki muvazaa davalarında işçinin davaya müdahil olması gibi bir durum söz konusu değildir çünkü bu dava işverenlere açılan bir davadır. İş Kanun'unun 2. maddesinde yer alan " asıl işverenin, işçilerine karşı o işyeriyle ilgili olarak Kanun'undan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin (taşeron) taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden, alt işverenle sorumlu olacağı" durumlarda ise " idari bir inceleme söz konusu olmayıp doğrudan işçi işveren ilişkisi sebebiyle konu yargıya taşınmış olacaktır ve işçiler dava tarafı olabilecektir" (Zorlu,2012, 58).

Alt işverenin (taşeron) yanında çalışan işçilerin başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçileri olarak sayılması hem İş Kanun 'ları hem de Yargıtay tarafından onaylanmaktadır. Bunun yanı sıra " İş Kanun'unu madde 98'deki düzenlemeye göre işyerini muvazaalı olarak bildiren asıl işveren ile alt işveren (taşeron) veya vekillerine ayrı ayrı idari para cezası verilecektir" (Zorlu,2012, 56). "Aynı maddeye göre işyeri bildirme yükümlülüğüne aykırı davranan işveren veya işveren vekiline çalıştırılan her işçi için yüz Yeni Türk Lirası idari para cezası öngörülmüştür. Ayrıca para cezasının

kesinleşmesinden sonra bildirim yükümlülüğüne aykırılığın sürmesi halinde takip eden her ay için aynı miktar ceza uygulanacaktır” (Çankaya ve Çil,2009, 172).



### III. BÖLÜM

## ASIL İŞVEREN VE ALT İŞVEREN (TAŞERON) ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK DURUMLARININ STATÜLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

### 1.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 1.1 Araştırma Amacı

Bu araştırmanın amacı aynı Kamu Kurumu'nda farklı statülerde çalışan kamu çalışanları ile alt işveren (taşeron)' e bağlı olarak çalışanların demografik özelliklerini görmek ve çalışma koşullarının, şartlarının kişilerin üzerinde yarattığı etkiyi incelemektir.

#### 1.2 Araştırma Yöntem ve Ölçme Araçları

Araştırmanın çalışma noktası Ankara'da yer alan bir Kamu Kurumudur. Araştırma aynı Kamu Kurumu'nda farklı statülerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tez konusuna göre anket soruları hazırlanmış ve 9 demografik, 4 farklı kısma ayrılmış her kısımda 7'şer adet sorudan oluşan toplamda 28 adet soru ile anket çalışması yapılmıştır.

Anket öncelikle Kamu çalışanı olan 100 kişiye ve alt işveren (taşeron) çalışanı olan 100 kişiye uygulanmış ve anketin güvenilirliğini ölçmek için; 5 ifade ile Likert tipi hazırlanmış olan soruların güvenilirliği ölçülmüş, anket verilerinin "Cronbach alfa katsayısı" ya da "Alfa Yöntemi" analizi sonucunda katsayı, 0,712 olarak belirlenmiştir. Bu değer;  $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$  olduğundan dolayı güvenilirlik düzeyi yeterli güvenilirliktedir.

Reliability Statistics (Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha Değeri)	
Cronbach's Alpha Değeri	Sayı
0,712	28

Yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olan anket Kamu çalışanı olan 200 kişiye ve alt işveren (taşeron) çalışanı olan 200 kişiye uygulanmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler sosyal bilimlerde istatistik için en yaygın olarak kullanılan "SPSS 22" istatistik yazılımı ile analiz edilip çözümlenerek sonuçlar elde edilmektedir. "SPSS programının avantajları, toplumsal araştırmacıların uzun yıllardır bu programı kapsamlı bir şekilde

kullanıyor olması, nicel verileri manipüle etmenin birçok yolunu içermesi ve çoğu istatistik ölçüyü kapsamasıdır”(Neuman,2014, 535).

Verilerin analizinde istatistiksel tekniklerden frekans ve yüzde oranları, aritmetik ortalama, tablo ortalaması, çapraz tablo ile uygulama hipotezlerinin test edilmesinde hipotez testlerinden Bağımsız Örneklem T Testi kullanılmıştır.

Ayrıca gerekli görülen soruların analizinde bağlı olunan işveren “Taşeron (Alt İşveren)” ve “Kamu” olarak ayırma tabii tutulmuş ve çalışanlar arasındaki düşünce farklılıkları anlaşılmaya çalışılmıştır.

### 1.3 Araştırmanın Kapsamı

Çalışma 2017 yılında gerçekleşmiştir. Çalışma alanında, Ankara’da yer alan örneklem olarak seçilen bir Kamu Kurumu yer almaktadır. Çalışmada elde edilen veriler; Kamudaki farklı farklı statülerde çalışanlar ve alt işveren (taşeron)’e bağlı çalışan temizlik hizmeti, güvenlik hizmeti, şoförlük hizmeti, yemek hizmeti, çay hizmetinde çalışanların kişisel görüşleri yer almaktadır.

Araştırma anketi toplam 420 kere cevaplandırılmıştır. Anketlerin 20 adedi eksik ve hatalı doluma karşın tedbir amaçlı doldurtulmuş olup değerlendirmeye alınmayarak toplamda 400 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### 1.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri çalışılan Kurum’daki statü farkları, demografik özellikleri, cinsiyetleri, kıdemleri, eğitim durumları ile ilgilidir.

- H 1 : İş yerinde psikolojik ve/ veya fiili baskı görülmektedir.
- H 2 : İşlerini doğru olarak ve tam zamanında yaptıklarında dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştiriye maruz kalınmaktadır.
- H 3 : Çalışanlara istekleri dışında bir göre zorla yaptırılmaktadır.
- H 4 : Çalışanların işe gitmek istemedikleri günler olmaktadır.
- H 5 : Çalışanların yaptıkları işten bıktıkları olmuştur.
- H 6 : Çalışanlar işlerinde yükselmeyi hak ettiklerini düşünmektedirler.
- H 7 : Çalışanlar işyerlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmektedirler.
- H 8 : Çalışanlar emekli olana kadar aynı işyerinde çalışmak istemektedirler.

H 9 : Çalışanlar işlerini severek yapmaktadırlar.

H 10 : Çalışanların amirleri işlerinin gerektirdikleri yeterliliğe sahiptirler.

H 11 : Çalışanlar iş yerlerinde kendilerini mutlu hissetmektedirler.

## 2.ASIL İŞVEREN VE ALT İŞVEREN (TAŞERON) ÇALIŞANLARININ İŞ YERİNDE KARŞILAŞTIKLARI DURUMLARIN ANALİZİ

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Bağlı olduğunuz işveren?	<b>Kamu</b>	130	50,0	50,0
	<b>Taşeron</b>	130	50,0	100,0
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo 3.1:** Bağlı olunan işveren sayıları

Araştırmaya katılanların bağlı olduğu işveren sayıları gösterilmiş olup, araştırmaya katılanların sayılarının bağlı olunan işveren açısından aynı olduğu görülmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Cinsiyetiniz?	<b>Kadın</b>	95	36,5	36,5
	<b>Erkek</b>	165	63,5	100,0
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo 3.2:** Araştırmaya katılanların cinsiyetlerinin oranları

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri gösterilmiş olup, çalışmaya katılanların %36,5'i kadın ve %63,5'i erkektir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Yaşınız?	<b>18-25</b>	8	3	3
	<b>26-33</b>	75	29	32
	<b>34-41</b>	77	30	62
	<b>42-49</b>	82	32	93
	<b>50+</b>	18	7	100
	<b>Toplam</b>	260	100	

**Tablo 3.3:** Araştırmaya katılanların yaşları

Araştırmaya katılanların %32'si 42-49 yaş arasında olup, %30'u 34-41 yaşları arasındadır. %3'ü 18-25 yaş arasında iken %7'sinin 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Medeni haliniz?	<b>Bekar</b>	71	27	27
	<b>Evli</b>	174	67	94
	<b>Diğer</b>	15	6	100
	<b>Toplam</b>	260	100	

**Tablo 3.4:** Araştırmaya katılanların medeni hal bilgileri

Araştırmaya katılanların %67'sinin evli ve %27'sinin de bekâr olduğu görülmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Varsa çocuk sayınız?	<b>Yok</b>	81	31,2	31,2
	<b>1</b>	46	17,7	48,8
	<b>2</b>	106	40,8	89,6
	<b>3</b>	23	8,8	98,5
	<b>4+</b>	4	1,5	100,0
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo 3.5:** Araştırmaya katılanların sahip oldukları çocuk sayısı

Araştırmaya katılanların %31,2'sinin çocuk sahibi olmadığı, %17,7'sinin 1 çocuğu %40,8'inin de 2 çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmadaki katılımcıların sadece %1,5'i 4 ve daha fazla çocuk sahibidir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Eğitim durumunuz?	<b>İlkokul</b>	57	21,9	22
	<b>Ortaokul</b>	43	16,5	38
	<b>Lise</b>	68	26,2	65
	<b>Üniversite</b>	65	25,0	90
	<b>Yüksek Lisans</b>	27	10,4	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo 3.6:** Araştırmaya katılanların eğitim durumları



Araştırmaya katılanların %26,2'si lise mezunu, %25'i üniversite mezunu ve %21,9'unun da ilkokul mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 10,4'ü yüksek lisans eğitimi görmüş kişilerden oluşmaktadır.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Hane halkı olarak toplam aylık geliriniz?	<b>1300-1800</b>	75	28,8	29
	<b>1801-2300</b>	40	15,4	44
	<b>2301-2800</b>	62	23,8	68
	<b>2801-3300</b>	31	11,9	80
	<b>4000+</b>	52	20,0	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.7:** Araştırmaya katılanların hane halkı olarak toplam aylık geliri

Araştırmaya katılanların % 28,8'inin aylık hane halkı gelirinin 1300-1800 TL arasında olduğu görülmüştür. Katılımcıların sadece % 20'sinin 4000TL ve üzerinde hane halkı geliri olduğu görülmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Oturduğunuz ev?	<b>Kendi evim</b>	112	43,1	43
	<b>Kira</b>	95	36,5	80
	<b>Aile bireyleri ile oturuyorum</b>	53	20,4	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.8:** Araştırmaya katılanların oturdukları evin durumu

Araştırmaya katılanların %43,1'i kendi evinde ikamet ederken, % 36,5'i kirada oturduğunu ve geri kalan % 20,4'ünün de aile bireyleriyle birlikte ikamet ettiği görülmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Kıdem yılınız?	<b>1-5</b>	118	45,4	45
	<b>6-10</b>	61	23,5	69
	<b>11-15</b>	32	12,3	81
	<b>16-20</b>	25	9,6	91
	<b>21+</b>	24	9,2	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.9:** Araştırmaya katılanların çalıştıkları kıdem yılı

Araştırmaya katılanların %45,4'ünün 1-5 yıl kıdemli çalışan olduğu, %23,5'inin 6-10 yıl kıdemli çalışan olduğu ve sadece %9,2'sinin 21 yıl ve üzeri kıdemli çalışan olduğu araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İş yerinde psikolojik ve/veya fiili baskı gördüğünüzü düşünüyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	132	50,8	51
	<b>Nadiren</b>	52	20,0	71
	<b>Bazen</b>	49	18,8	90
	<b>Sık sık</b>	16	6,2	96
	<b>Her zaman</b>	11	4,2	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.10:** Araştırmaya katılanların “İş yerinde psikolojik ve/veya fiili baskı gördüğünüzü düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Çalışmaya katılanların %50'si hiçbir zaman iş yerinde psikolojik veya fiili baskı görmediğini düşünüyor, %20'si nadiren de olsa gördüğünü ve %18'i bazen iş yerinde psikolojik veya fiil baskı gördüğünü düşünüyor. Katılımcıların % 4,2'si iş yerinde her zaman psikolojik veya fiili baskı gördüğünü düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Varlığınızın görmezden gelindiğini ya da fikirlerinizi ifade etmekte engellendiğinizi düşünüyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	114	43,8	44
	<b>Nadiren</b>	68	26,2	70
	<b>Bazen</b>	54	20,8	91
	<b>Sık sık</b>	15	5,8	97
	<b>Her zaman</b>	9	3,5	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.11:** Araştırmaya katılanların “Varlığınızın görmezden gelindiğini ya da fikirlerinizi ifade etmekte engellendiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %43,8'i hiçbir zaman görmezden gelinmediğini ya da fikirlerini ifade etmekte engellenmediğini düşündüğünü belirtmiştir. Katılımcıların % 26,2'si nadiren, % 20,8'i bazen, % 5,8'i sık sık ve % 3,5'i her zaman görmezden gelindiğini veya fikirlerinin engellendiğini düşünmektedir.

İşinizi doğru olarak ve tam zamanında yaptığınızda dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğinizi düşünüyor musunuz?		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
	<b>Hiçbir zaman</b>	138	53,1	53
	<b>Nadiren</b>	43	16,5	70
	<b>Bazen</b>	56	21,5	91
	<b>Sık sık</b>	14	5,4	97
	<b>Her zaman</b>	9	3,5	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.12:** Araştırmaya katılanların “İşinizi doğru olarak ve tam zamanında yaptığınızda dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %5,4’ü sık sık ve % 3,5’i de her zaman işini doğru ve tam yapmasına rağmen kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğini düşünmektedir. Katılımcıların % 53,1’i ise hiçbir zaman haksız yere olumsuz eleştiri almadığını belirtmiştir.

İş yerinde çalışma arkadaşlarınız tarafından dışlandığınızı düşünüyor musunuz?		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
	<b>Hiçbir zaman</b>	217	83,5	83
	<b>Nadiren</b>	26	10,0	93
	<b>Bazen</b>	12	4,6	98
	<b>Sık sık</b>	2	0,8	99
	<b>Her zaman</b>	3	1,2	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.13:** Araştırmaya katılanların “İş yerinde çalışma arkadaşlarınız tarafından dışlandığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %83,5’i hiçbir zaman çalışma arkadaşlar tarafından dışlanmadığını belirtmiştir. Katılımcıların sadece %1,2’si her zaman iş yerinde çalışma arkadaşları tarafından dışlandığını düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İsteğiniz dışında bir görevin size zorla yaptırıldığı oluyor mu?	<b>Hiçbir zaman</b>	139	53,5	53
	<b>Nadiren</b>	52	20,0	73
	<b>Bazen</b>	38	14,6	88
	<b>Sık sık</b>	8	3,1	91
	<b>Her zaman</b>	23	8,8	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.14:** Araştırmaya katılanların “İsteğiniz dışında bir görevin size zorla yaptırıldığı oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Katılımcıların % 53,5’i, hiçbir zaman isteği dışında bir görevin kendisine verilmediğini %20’si ise nadiren kendi görevi dışında bir görevin zorla yaptırıldığını düşünmektedir. Araştırmaya katılanların %8,8’i her zaman isteği dışında bir görevin kendisine zorla yaptırıldığını düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Hakkınızda dedikodu ve iftiralar üretiliyor mu?	<b>Hiçbir zaman</b>	181	69,6	70
	<b>Nadiren</b>	33	12,7	82
	<b>Bazen</b>	30	11,5	94
	<b>Sık sık</b>	6	2,3	96
	<b>Her zaman</b>	10	3,8	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.15:** Araştırmaya katılanların “Hakkınızda dedikodu ve iftiralar üretiliyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %69,6’sı hiçbir zaman hakkında dedikodu veya iftiralar üretilmediğini, %12,7’si nadiren %11,5’i de bazen böyle bir durumla karşılaştığını belirtmiştir. Katılımcıların %3,8’i ise her zaman hakkında dedikodu ve iftiralar üretildiğini düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Yeteneklerinizin engellendiğini düşünüyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	176	67,7	68
	<b>Nadiren</b>	39	15,0	83
	<b>Bazen</b>	25	9,6	92
	<b>Sık sık</b>	8	3,1	95
	<b>Her zaman</b>	12	4,6	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.16:** Araştırmaya katılanların “Yeteneklerinizin engellendiğini düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların % 67,7’si hiçbir zaman yeteneklerinin engellenmediğini belirtmiştir. Katılımcıların % 15’i nadiren ve %9,6’sı bazen yeteneklerinin engellendiğini düşündüğünü belirtmiştir. Katılımcıların sadece % 4,6’sı her zaman yeteneklerinin engellendiğini düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İşe gitmek istemediğiniz günler oluyor mu?	<b>Hiçbir zaman</b>	67	25,8	26
	<b>Nadiren</b>	93	35,8	62
	<b>Bazen</b>	79	30,4	92
	<b>Sık sık</b>	13	5,0	97
	<b>Her zaman</b>	8	3,1	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.17:** Araştırmaya katılanların “İşe gitmek istemediğiniz günler oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %25,8’i hiçbir zaman ve %35,8’i de nadiren işe gitmek istemediği günler olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların % 30,4’ü bazen işe gitmek istemediğini belirtirken % 3,1’i her zaman işe gitmek istemediğini belirtmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Yaptığımız işten bıktığımız oluyor mu?	<b>Hiçbir zaman</b>	101	38,8	39
	<b>Nadiren</b>	70	26,9	66
	<b>Bazen</b>	71	27,3	93
	<b>Sık sık</b>	12	4,6	98
	<b>Her zaman</b>	6	2,3	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.18:** Araştırmaya katılanların “Yaptığımız işten bıktığımız oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %38,8'i hiçbir zaman yaptığı işten bıkmadığını %26,9'u nadiren de olsa yaptığı işten bıktığını ve %27,3'ü bazen yaptığı işten bıktığını belirtmiştir. Katılımcıların %4,6'sı sık sık ve %2,3'ü de her zaman yaptığı işten sıkıldığını belirtmiştir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Yaptığınız işin sizin için uygun olmadığını düşünüyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	120	46,2	46
	<b>Nadiren</b>	44	16,9	63
	<b>Bazen</b>	66	25,4	88
	<b>Sık sık</b>	8	3,1	92
	<b>Her zaman</b>	22	8,5	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.19:** Araştırmaya katılanların “Yaptığınız işin sizin için uygun olmadığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %46,2'si hiçbir zaman ve %16,9'u nadiren ve %25,4'ü de bazen yaptığı işin kendisi için uygun olmadığını düşündüğünü belirtmiştir. Katılımcıların %3,1'i sık sık ve %8,5'i de her zaman yaptığı işin kendisi için uygun olmadığını düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Yaptığınız iş için fazla olduğunuzu düşünüyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	106	40,8	41
	<b>Nadiren</b>	48	18,5	59
	<b>Bazen</b>	68	26,2	85
	<b>Sık sık</b>	14	5,4	91
	<b>Her zaman</b>	24	9,2	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.20:** Araştırmaya katılanların “Yaptığınız iş için fazla olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %40,8'i hiçbir zaman yaptığı iş için fazla olduğunu düşünmediğini, % 26,2'si bazen ve % 9,2'si de her zaman yaptığı iş için fazla olduğunu düşündüğünü belirtmiştir.

Bu işte çalışmaya başladığınızdan beri insanlara karşı davranışlarınız olumsuz olarak değişti mi?		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
	<b>Hiçbir zaman</b>	142	54,6	55
	<b>Nadiren</b>	57	21,9	77
	<b>Bazen</b>	38	14,6	91
	<b>Sık sık</b>	11	4,2	95
	<b>Her zaman</b>	12	4,6	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.21:** Araştırmaya katılanların “Bu işte çalışmaya başladığınızdan beri insanlara karşı davranışlarınız olumsuz olarak değişti mi?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %54,6’sı çalıştıkları işte çalışmaya başladıklarından beri hiçbir zaman insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değişmediğini belirtmiş, % 21,9’u nadiren ve %14,6’sı bazen davranışlarının olumsuz değiştiğini belirtmiştir. Katılımcıların %4,2’si sıklıkla ve %4,6’sı her zaman insanlara karşı davranışlarının olumsuz değiştiğini belirtmiştir.

İş yerinde yaşadıklarınız neticesinde sağlığınızda ve uyku düzeninizde bozukluklar oluyor mu?		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
	<b>Hiçbir zaman</b>	116	44,6	45
	<b>Nadiren</b>	61	23,5	68
	<b>Bazen</b>	44	16,9	85
	<b>Sık sık</b>	17	6,5	92
	<b>Her zaman</b>	22	8,5	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.22:** Araştırmaya katılanların “İş yerinde yaşadıklarınız neticesinde sağlığınızda ve uyku düzeninizde bozukluklar oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %44,6’sı hiçbir zaman ve %23,5’i nadiren iş yerinde yaşadıklarından etkilendiği için sağlık sorunları ve uyku düzeninde bozukluklar olduğunu, %8,5’i ise her zaman bu sorunları yaşadığını belirtmiştir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İşinizde çok çalıştığınızı hissediyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	69	26,5	27
	<b>Nadiren</b>	61	23,5	50
	<b>Bazen</b>	48	18,5	68
	<b>Sık sık</b>	22	8,5	77
	<b>Her zaman</b>	60	23,1	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.23:** Araştırmaya katılanların “İşinizde çok çalıştığınızı hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Katılımcıların %23,1’i her zaman iş yerinde çok çalıştığını hissettiğini, % 26,5’i ise hiçbir zaman bu şekilde hissetmediğini belirtmiş olup, katılımcıların % 23,5’i nadiren çok çalıştığını hissettiğini belirtmiştir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İşinizde ki problemleri çözmek için çaba harcar mısınız?	<b>Hiçbir zaman</b>	29	11,2	11
	<b>Nadiren</b>	14	5,4	17
	<b>Bazen</b>	13	5,0	22
	<b>Sık sık</b>	32	12,3	34
	<b>Her zaman</b>	172	66,2	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.24:** Araştırmaya katılanların “İşinizde ki problemleri çözmek için çaba harcar mısınız?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %66,2’si her zaman iş yerindeki problemleri çözmek için çaba harcadığını düşündüğünü %12,3’ü de sık sık çaba harcadığını düşündüğünü belirtmiştir. Katılımcıların % 5,4’ü nadiren ve %5’i de bazen iş yerindeki problemleri çözmek için çaba harcadığını düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İşinizde yükselmeyi hak ettiğinizi düşünüyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	32	12,3	12
	<b>Nadiren</b>	26	10,0	22
	<b>Bazen</b>	30	11,5	34
	<b>Sık sık</b>	32	12,3	46
	<b>Her zaman</b>	140	53,8	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.25:** Araştırmaya katılanların “İşinizde yükselmeyi hak ettiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı



Araştırmaya katılanların %53,8'i her zaman işinde yükselmeyi hak ettiğini düşündüğünü belirtirken, %12,3'ü hiçbir zaman yükselmeyi hak etmediğini düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İş yerinizde kendinizi ailenin bir üyesi olarak hissediyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	31	11,9	12
	<b>Nadiren</b>	33	12,7	25
	<b>Bazen</b>	36	13,8	38
	<b>Sık sık</b>	30	11,5	50
	<b>Her zaman</b>	130	50,0	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.26:** Araştırmaya katılanların “İş yerinizde kendinizi ailenin bir üyesi olarak hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların yarısı iş yerinde kendini ailenin bir üyesi olarak hissettiğini belirtmiştir. Katılımcıların % 11,9'u ise hiçbir zaman iş yerinde kendini ailenin bir üyesi olarak görmediğini düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İş yerinize kendinizi sorumlu olarak hissediyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	20	7,7	8
	<b>Nadiren</b>	6	2,3	10
	<b>Bazen</b>	16	6,2	16
	<b>Sık sık</b>	26	10,0	26
	<b>Her zaman</b>	192	73,8	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.27:** Araştırmaya katılanların “İş yerinize kendinizi sorumlu olarak hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %73,8'i her zaman kendini iş yerine karşı sorumlu olarak hissettiğini belirtmiştir. Katılımcıların % 7,7'si hiçbir zaman ve % 2,3'ü de nadiren kendini iş yerine karşı sorumlu hissettiğini belirtmiştir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Çalıştığınız yerden ayrılma fikri sizin için kolay olacağını düşünüyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	144	55,4	55
	<b>Nadiren</b>	28	10,8	66
	<b>Bazen</b>	29	11,2	77
	<b>Sık sık</b>	14	5,4	83
	<b>Her zaman</b>	45	17,3	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.28:** Araştırmaya katılanların “Çalıştığınız yerden ayrılma fikri sizin için kolay olacağını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %55,4’ü hiçbir zaman çalıştığı yerden ayrılma fikrinin kendisi için kolay olmayacağını belirtirken, % 10,8’i nadiren ve % 17,3’ü de her zaman çalıştığı yerden ayrılma fikrinin kendisi için kolay olabileceğini düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Çalıştığınız yerin sizin hayatınızda sağladığını düşünüyor musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	29	11,2	11
	<b>Nadiren</b>	16	6,2	17
	<b>Bazen</b>	28	10,8	28
	<b>Sık sık</b>	31	11,9	40
	<b>Her zaman</b>	156	60,0	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.29:** Araştırmaya katılanların “Çalıştığınız yerin sizin hayatınızda fayda sağladığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların % 60’ı her zaman ve % 11,9’u da sıklıkla çalıştığı yerin kendi hayatına fayda sağladığını düşünmektedir. Katılımcıların % 11,2’si hiçbir zaman ve %6,2’si de nadiren çalıştığı yerin kendi hayatına fayda sağladığını düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Emekli olana kadar bu işyerinde çalışmak istiyorum.	<b>Hiçbir zaman</b>	28	10,8	11
	<b>Nadiren</b>	83	31,9	43
	<b>Bazen</b>	31	11,9	55
	<b>Sık sık</b>	16	6,2	61
	<b>Her zaman</b>	102	39,2	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.30:** Araştırmaya katılanların “Emekli olana kadar bu işyerinde çalışmak istiyorum.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların % 39,2'si her zaman emekli olana kadar çalıştığı iş yerinde çalışmaya devam etmek istediğini düşünmektedir. Katılımcıların % 31,9'u nadiren ve %10,8'i de hiçbir zaman emekli olana kadar çalıştığı iş yerinde çalışmak isteyeceğini belirtmiştir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Amirlerinizin size karşı olan davranışlarından memnun musunuz?	<b>Hiçbir zaman</b>	76	29,2	29
	<b>Nadiren</b>	55	21,2	50
	<b>Bazen</b>	57	21,9	72
	<b>Sık sık</b>	32	12,3	85
	<b>Her zaman</b>	40	15,4	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.31:** Araştırmaya katılanların “Amirlerinizin size karşı olan davranışlarından memnun musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Katılımcıların %29,2'si her zaman, % 21,2'si nadiren ve % 21,9'u da bazen amirlerinin kendilerine karşı olan davranışlarından memnun olduğunu belirtirken %15,4'ü de hiçbir zaman memnun olmadığını belirtmiştir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İş yerinde görevimi yerine getirmek için gerekli araç gereci buluyorum	<b>Hiçbir zaman</b>	7	2,7	3
	<b>Nadiren</b>	17	6,5	9
	<b>Bazen</b>	26	10,0	19
	<b>Sık sık</b>	52	20,0	39
	<b>Her zaman</b>	158	60,8	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.32:** Araştırmaya katılanların “İş yerinde görevimi yerine getirmek için gerekli araç gereci buluyorum .” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %60,8', her zaman iş yerinde görevini yerine getirmek için gerekli araç gereçleri bulduğunu, % 20'si sık sık bulabildiğini belirtirken katılımcıların % 2,7'si görevini yerine getirmek için gerekli araç ve gereci bulamadığını belirtmiştir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Çalışma ortamında güvenlik hizmeti sağlanır.	<b>Hiçbir zaman</b>	7	2,7	3
	<b>Nadiren</b>	18	6,9	10
	<b>Bazen</b>	39	15,0	25
	<b>Sık sık</b>	33	12,7	37
	<b>Her zaman</b>	163	62,7	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.33:** Araştırmaya katılanların “Çalışma ortamında güvenlik hizmeti sağlanır.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların % 62,7’si her zaman çalışma ortamında güvenlik hizmeti sağlandığını, % 12,7’si sık sık ve % 15’i de bazen güvenlik hizmeti sağlandığını belirtmiştir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İş arkadaşlarım ile huzur içinde çalışıyorum.	<b>Hiçbir zaman</b>	6	2,3	2
	<b>Nadiren</b>	72	27,7	30
	<b>Bazen</b>	60	23,1	53
	<b>Sık sık</b>	38	14,6	68
	<b>Her zaman</b>	84	32,3	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.34:** Araştırmaya katılanların “İş arkadaşlarım ile huzur içinde çalışıyorum.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Katılımcıların %32,3’ünün her zaman iş arkadaşları ile huzur içerisinde çalıştığı, % 23,1’inin bazen ve %27,7’sinin de nadiren iş arkadaşları ile huzur içinde çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 2,3’ü ise hiçbir zaman iş arkadaşları ile huzur içerisinde çalışmadığını belirtmiştir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İşimi severek yapıyorum.	<b>Hiçbir zaman</b>	5	1,9	2
	<b>Nadiren</b>	77	29,6	32
	<b>Bazen</b>	97	37,3	69
	<b>Sık sık</b>	26	10,0	79
	<b>Her zaman</b>	55	21,2	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.35:** Araştırmaya katılanların “İşimi severek yapıyorum.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların % 37,3'ü bazen, % 10'u sıklıkla ve %21,2'si her zaman işini severek yaptığını belirtmiştir. Katılımcıların %29,6'sının nadiren işini severek yaptığı ve %1,9'unun da işini severek hiçbir zaman yapmadığı görülmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
Amirim işin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.	<b>Hiçbir zaman</b>	18	6,9	7
	<b>Nadiren</b>	36	13,8	21
	<b>Bazen</b>	48	18,5	39
	<b>Sık sık</b>	34	13,1	52
	<b>Her zaman</b>	124	47,7	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo3.36:** Araştırmaya katılanların “Amirim işin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların % 47,7'si amirinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunu düşünürken %6,9'u da hiçbir zaman amirinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olmadığını düşünmektedir.

		Frekans	Yüzde	Katlanmış Yüzde
İş yerimde kendimi mutlu hissediyorum.	<b>Hiçbir zaman</b>	19	7,3	7
	<b>Nadiren</b>	44	16,9	24
	<b>Bazen</b>	128	49,2	73
	<b>Sık sık</b>	28	10,8	84
	<b>Her zaman</b>	41	15,8	100
	<b>Toplam</b>	260	100,0	

**Tablo 3.37:** Araştırmaya katılanların “İş yerimde kendimi mutlu hissediyorum.” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

Araştırmaya katılanların %49,2'si iş yerinde bazen kendini mutlu hissettiğini, %15,8'i her zaman ve %10,8'i sık sık iş yerinde kendini mutlu hissettiğini belirtmiştir. Katılımcıların %7,3'ü hiçbir zaman iş yerinde kendini mutlu hissetmediğini belirtmiştir.

### 3. KURUMA GÖRE ANALİZ SONUÇLARI VE T TESTLERİ

#### 3.1 Mobbing

Buradaki bulgular araştırmaya katılanların iş yerinde karşılaştığınız baskıları ölçme amaçlıdır.

		İş yerinde psikolojik ve/ veya fiili baskı gördüğünüzü düşünüyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	60	33	27	6	4	130
	Taşeron	72	19	22	10	7	130
Toplam		132	52	49	16	11	260

**Tablo 3.38:** Araştırmaya katılanların “İş yerinde psikolojik ve/ veya fiili baskı gördüğünüzü düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan 60 kişi hiçbir zaman iş yerinde psikolojik veya fiili baskı görmediğini, 33 kişi de nadiren gördüğünü düşünmektedir. Kamu’da çalışan 27 kişi bazen, 6 kişi sıklıkla zaman iş yerinde psikolojik veya fiili baskı gördüğünü düşünürken 4 kişi ise her zaman zaman iş yerinde psikolojik veya fiili baskı gördüğünü belirtmiştir. Çalıştığı kurum taşeron olanlardan 72 kişi hiçbir zaman iş yerinde psikolojik veya fiili baskı görmediğini belirtirken 19 kişi nadiren, 22 çalışan bazen, 10 çalışan sıklıkla ve 7 kişi de her zaman baskı gördüğünü belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görünmemekle birlikte; taşeron firmada çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman iş yerinde psikolojik veya fiili baskı görmediği düşünüldüğü söylenebilir.

		Varlığınızın görmezden gelindiğini ya da fikirlerinizi ifade etmekte engellendiğinizi düşünüyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	61	26	34	6	3	130
	Taşeron	53	42	20	9	6	130
Toplam		114	68	54	15	9	260

**Tablo 3.39:** Araştırmaya katılanların “Varlığınızın görmezden gelindiğini ya da fikirlerinizi ifade etmekte engellendiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanların 61’i hiçbir zaman varlığının görmezden gelinmediğini ya da fikirlerini ifade etmekte engellenmediğini düşünmektedir. Kamu’da çalışan katılımcılardan 26 çalışan nadiren, 34 kişi bazen, 6 kişi sıklıkla ve 3 kişi de her zaman varlığının görmezden gelindiğini ya da fikirlerini ifade etmekte engellendiğini düşünmektedir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 53 çalışan hiçbir zaman varlığının görmezden gelinmediğini ya da fikirlerini ifade etmekte engellenmediğini düşünürken, 42 çalışan nadiren varlığının görmezden gelindiğini ya da fikirlerini ifade etmekte engellendiğini düşünmektedir. Çalışanlardan 20 kişi bazen, 9 kişi sık sık ve 6 kişi de her zaman varlığının görmezden gelindiğini ya da fikirlerini ifade etmekte engellendiğini düşündüğünü belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görünmemekle birlikte; Kamu’da çalışanların taşeron firmada çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman varlığının görmezden gelinmediğini ya da fikirlerini ifade etmekte engellenmediğini düşündüğü söylenebilir.

		İşinizi doğru olarak ve tam zamanında yaptığınızda dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğinizi düşünüyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	64	29	24	9	4	130
	Taşeron	74	14	32	5	5	130
Toplam		138	43	56	14	9	260

**Tablo 3.40:** Araştırmaya katılanların “İşinizi doğru olarak ve tam zamanında yaptığınızda dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanların 64’ü hiçbir zaman işini doğru olarak ve tam zamanında yaptığında dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirilmediğini düşünmektedir. Kamu’da çalışanlardan 29 kişi nadiren, 24 kişi bazen 9 kişi sık sık ve 4 çalışan da her zaman işini doğru olarak ve tam zamanında yaptığında dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğini düşünmektedir. Çalıştığı kurum taşeron olanlardan 74 çalışan hiçbir zaman işini doğru olarak ve tam zamanında yaptığında dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirilmediğini düşündüğünü belirtirken 14 çalışanın nadiren, 32 çalışanın bazen, 5 çalışanın sık sık ve 5 çalışanın da her zaman işini doğru olarak ve tam zamanında yaptığında dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirildiğini düşündüğü görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görünmemekle birlikte; taşeron firmada çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman işini doğru olarak ve tam zamanında yaptığında dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirilmediğini düşündüğü söylenebilir.

		İş yerinde çalışma arkadaşlarınız tarafından dışlandığınızı düşünüyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	111	11	6	1	1	130
	Taşeron	106	15	6	1	2	130
Toplam		217	26	12	2	3	260

**Tablo 3.41:** Araştırmaya katılanların “İş yerinde çalışma arkadaşlarınız tarafından dışlandığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanların 111’i hiçbir zaman iş yerinde çalışma arkadaşları tarafından dışlandığını düşünmemektedir. 11’i nadiren böyle düşündüğünü, 6 çalışan bazen, 1 çalışan sık sık ve 1 çalışan ise her zaman iş yerinde çalışma arkadaşları tarafından dışlandığını düşünmektedir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 106 çalışan hiçbir zaman zaman iş yerinde çalışma arkadaşları tarafından dışlandığını düşünmediğini belirtirken, 15 çalışan nadiren, 6 çalışan bazen, 1 çalışan sıklıkla ve 2 çalışan ise her zaman zaman iş yerinde çalışma arkadaşları tarafından dışlandığını düşündüğünü belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görünmemekle birlikte;



Kamu’da çalışanların taşeron firmada çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman zaman iş yerinde çalışma arkadaşları tarafından dışlandığını düşünmediği söylenebilir.

	İsteğiniz dışında bir görevin size zorla yaptırıldığı oluyor mu?					Toplam	
	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman		
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	71	28	22	4	5	130
	Taşeron	68	24	16	4	18	130
Toplam	139	52	38	8	23	260	

**Tablo 3.42:** Araştırmaya katılanların “İsteğiniz dışında bir görevin size zorla yaptırıldığı oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanların 71’i hiçbir zaman isteği dışında bir görevin zorla yaptırılmadığını düşünmektedir. Çalışanlardan 28 kişi nadiren, 22 çalışan bazen, 4 çalışan sıklıkla ve 5 çalışan her zaman isteği dışında bir görevin zorla yaptırıldığı olduğunu belirtmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 68 çalışan hiçbir zaman isteği dışında bir görevin zorla yaptırılmadığını ifade etmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışanların 24’ü nadiren, 16’sı bazen, 4’ü sık sık ve 18’i de her zaman isteği dışında bir görevin zorla yaptırıldığı olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görünmemekle birlikte; Kamu’da çalışanların taşeron firmada çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman isteği dışında bir görevin zorla yaptırılmadığını düşündüğü söylenebilir.

	Hakkınızda dedikodu ve iftiralar üretiliyor mu?					Toplam	
	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman		
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	83	20	21	2	4	130
	Taşeron	98	13	9	4	6	130
Toplam	181	33	30	6	10	260	

**Tablo 3.43:** Araştırmaya katılanların “Hakkınızda dedikodu ve iftiralar üretiliyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 83 çalışan hiçbir zaman hakkında dedikodu ve iftiralar üretilmediğini belirtirken, çalışanlardan 20'si nadiren, 21'i bazen, 2'si sık sık ve 4'ü her zaman hakkında dedikodu ve iftiralar üretildiğini düşündüğünü belirtmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 98 çalışan hiçbir zaman hakkında dedikodu ve iftiralar üretilmediğini belirtirken; 13 çalışan nadiren, 9 çalışan bazen, 4 çalışan sıklıkla ve 6 çalışan her zaman hakkında dedikodu ve iftiralar üretildiğini düşündüğünü belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görünmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu'da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman hakkında dedikodu ve iftiralar üretilmediğini düşündüğü söylenebilir.

		Yeteneklerinizin engellendiğini düşünüyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	80	23	15	8	4	130
	Taşeron	96	16	10	0	8	130
Toplam		176	39	25	8	12	260

**Tablo 3.44:** Araştırmaya katılanların “Yeteneklerinizin engellendiğini düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 80 çalışan hiçbir zaman yeteneklerinin engellenmediğini düşünmektedir. Çalışanlardan Kamu'ya bağlı olarak çalışan 23 kişi nadiren, 15 kişi bazen, 8 çalışan sık sık ve 4 çalışan her zaman yeteneklerinin engellendiğini düşündüğünü belirtmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 96'sı hiçbir zaman yeteneklerinin engellenmediğini düşünürken; 16 çalışan nadiren, 10 çalışan bazen ve 8 çalışan her zaman yeteneklerinin engellendiğini düşünmektedir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan hiçbiri sık sık yeteneklerinin engellendiğini düşünmemektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; Kamu'da çalışanların taşeron işveren ile çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman yeteneklerinin engellendiğini düşünmedikleri söylenebilir.

### 3.2.Tükenmişlik

Buradaki bulgular çalışanların mesleğindeki psikolojik durumunu ölçme amaçlıdır.

		İşe gitmek istemediğiniz günler oluyor mu?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	25	45	45	11	4	130
	Taşeron	42	48	34	2	4	130
Toplam		67	93	79	13	8	260

**Tablo 3.45:** Araştırmaya katılanların “İşe gitmek istemediğiniz günler oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 25 çalışan hiçbir zaman işe gitmek istemediği günler olmadığını belirtmiştir. Çalışanlardan 45’i nadiren, 45’i bazen, 11’i sık sık ve 4 çalışan da her zaman işe gitmek istemediği zamanlar olduğunu belirtmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 42 çalışan hiçbir zaman işe gitmek istemediği günler olmadığını ifade ederken; 48 çalışan nadiren, 34 çalışan bazen, 2 çalışan sıklıkla ve 4 çalışan ise her zaman işe gitmek istemediği günler olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmekte olup; taşeron kurumda çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman işe gitmek istemediği günler olmadığı söylenebilir.

		Yaptığınız işten bıktığınız oluyor mu?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	40	39	40	8	3	130
	Taşeron	61	31	31	4	3	130
Toplam		101	70	71	12	6	260

**Tablo 3.46:** Araştırmaya katılanların “Yaptığınız işten bıktığınız oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 40 çalışan hiçbir zaman yaptığı işten bıkmadığını belirtmiştir. Çalışanlardan 39’u nadiren, 40’ı bazen, 8’i sık sık ve 3 çalışan da her zaman yaptığı işten bıktığını belirtmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 61 çalışan hiçbir zaman yaptığı işten bıkmadığını ifade ederken; 31 çalışan nadiren, 31 çalışan bazen, 4 çalışan sıklıkla ve 3 çalışan ise her

zaman yaptığı işten bıktığı olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmekte olup; taşeron kurumda çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman yaptığı işten bıkmadığı söylenebilir.

		Yaptığınız işin sizin için uygun olmadığını düşünüyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	52	26	38	7	7	130
	Taşeron	68	18	28	1	15	130
Toplam		120	44	66	8	22	260

**Tablo 3.47:** Araştırmaya katılanların “Yaptığınız işin sizin için uygun olmadığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 52 çalışan hiçbir zaman yaptığı işin kendisi için uygun olmadığını düşünmediğini belirtmiştir. Çalışanlardan 26’sı nadiren, 38’i bazen, 7’si sık sık ve 7 çalışan da her zaman yaptığı işin kendisi için uygun olmadığını düşündüğünü ifade etmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 68 çalışan hiçbir zaman yaptığı işin kendisi için uygun olmadığını düşünmediğini belirtirken; 18 çalışan nadiren, 28 çalışan bazen, 1 çalışan sıklıkla ve 15 çalışan ise her zaman yaptığı işin kendine uygun olmadığını düşündüğünü belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman yaptığı işin kendine uygun olmadığını düşünmediği söylenebilir.

		Yaptığınız iş için fazla olduğunuzu düşünüyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	44	27	32	12	15	130
	Taşeron	62	21	36	2	9	130
Toplam		106	48	68	14	24	260

**Tablo 3.48:** Araştırmaya katılanların “Yaptığınız iş için fazla olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 44 çalışan hiçbir zaman yaptığı iş için fazla olduğunu düşünmediğini belirtmiştir. Çalışanlardan 27’si nadiren, 32’si bazen, 12’si sık sık ve 15 çalışan da her zaman yaptığı iş için fazla olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 62 çalışan hiçbir zaman yaptığı iş için fazla olduğunu düşünmediğini belirtirken; 21 çalışan nadiren, 36 çalışan bazen, 2 çalışan sıklıkla ve 9 çalışan ise her zaman yaptığı iş için fazla olduğunu düşündüğünü belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmekte olup; taşeron kurumda çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman yaptığı iş için fazla olduklarını düşünmedikleri söylenebilir.

		Bu işte çalışmaya başladığınızdan beri insanlara karşı davranışlarınız olumsuz olarak değişti mi?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	61	36	22	5	6	130
	Taşeron	81	21	16	6	6	130
Toplam		142	57	38	11	12	260

**Tablo 3.49:** Araştırmaya katılanların “Bu işte çalışmaya başladığınızdan beri insanlara karşı davranışlarınız olumsuz olarak değişti mi?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 61 çalışan hiçbir zaman yaptığı işte çalışmaya başladığından beri insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değişmediğini belirtmiştir. Çalışanlardan 36’sı nadiren, 22’si bazen, 5’i sık sık ve 6 çalışan da her zaman yaptığı işte çalışmaya başladığından beri insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değiştiğini düşündüğünü ifade etmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 81 çalışan hiçbir zaman işte çalışmaya başladığından beri insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değişmediğini belirtirken; 21 çalışan nadiren, 16 çalışan bazen, 6 çalışan sıklıkla ve 6 çalışan ise her zaman yaptığı işte çalışmaya başladığından beri insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değiştiğini düşündüğünü belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir

zaman yaptığı işte çalışmaya başladığından beri insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değişmediğini düşündüğü söylenebilir.

		İş yerinde yaşadıklarınız neticesinde sağlığınızda ve uyku düzeninizde bozukluklar oluyor mu?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	47	41	25	9	8	130
	Taşeron	69	20	19	8	14	130
Toplam		116	61	44	17	22	260

**Tablo 3.50:** Araştırmaya katılanların “İş yerinde yaşadıklarınız neticesinde sağlığınızda ve uyku düzeninizde bozukluklar oluyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 61 çalışan hiçbir zaman yaptığı işte çalışmaya başladığından beri insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değişmediğini belirtmiştir. Çalışanlardan 36’sı nadiren, 22’si bazen, 5’i sık sık ve 6 çalışan da her zaman yaptığı işte çalışmaya başladığından beri insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değiştiğini düşündüğünü ifade etmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 81 çalışan hiçbir zaman işte çalışmaya başladığından beri insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değişmediğini belirtirken; 21 çalışan nadiren, 16 çalışan bazen, 6 çalışan sıklıkla ve 6 çalışan ise her zaman yaptığı işte çalışmaya başladığından beri insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değiştiğini düşündüğünü belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman yaptığı işte çalışmaya başladığından beri insanlara karşı davranışlarının olumsuz olarak değişmediğini düşündüğü söylenebilir.

		İşinizde çok çalıştığınızı hissediyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	28	36	29	13	24	130
	Taşeron	41	25	19	9	36	130
Toplam		69	61	48	22	60	260

**Tablo 3.51:** Araştırmaya katılanların “İşinizde çok çalıştığınızı hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 28 çalışan hiçbir zaman işinde çok çalıştığını hissetmediğini belirtmiştir. Çalışanlardan 36'sı nadiren, 29'u bazen, 13'ü sık sık ve 24 çalışan da her zaman işinde çok çalıştığını düşündüğünü ifade etmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 41 çalışan hiçbir zaman işinde çok çalıştığını hissetmediğini belirtirken; 25 çalışan nadiren, 19 çalışan bazen, 9 çalışan sıklıkla ve 36 çalışan ise her zaman işinde çok çalıştığını hissettiğini belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu'da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman işinde çok çalıştığını düşünmediği söylenebilir.

### 3.3. İşe Bağlılık

Buradaki bulgular araştırmaya katılanların mesleklerindeki devamlılığı ölçme amaçlıdır.

		İşinizde ki problemleri çözmek için çaba harcar mısınız?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	11	9	6	23	81	130
	Taşeron	18	5	7	9	91	130
Toplam		29	14	13	32	172	260

**Tablo 3.52:** Araştırmaya katılanların “İşinizde ki problemleri çözmek için çaba harcar mısınız?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 81 çalışan her zaman işindeki problemleri çözmek için çaba harcadığını belirtirken, 23 çalışan sık sık çaba harcadığını belirtmiştir. Katılımcılardan 11 çalışan ise hiçbir zaman işindeki problemleri çözmek için çaba harcamadığını belirtmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 91 kişi her zaman işindeki problemleri çözmek için çaba harcadığını, 18 çalışan ise hiçbir zaman işindeki problemleri çözmek için çaba harcamadığını ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu'da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman iş yerindeki sorunları çözmek için çaba harcadıkları söylenebilir.

		İşinizde yükselmeyi hak ettiğinizi düşünüyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	13	12	14	19	72	130
	Taşeron	19	14	16	13	68	130
Toplam		32	26	30	32	140	260

**Tablo 3.53:** Araştırmaya katılanların “İşinizde yükselmeyi hak ettiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 72 çalışan her zaman işinde yükselmeyi hak ettiğini belirtirken, 19 çalışan sık sık, 14 çalışan bazen işinde yükselmeyi hak ettiğini düşündüğünü belirtmiştir. Katılımcılardan 13 çalışan ise hiçbir zaman işinde yükselmeyi hak ettiğini düşünmediğini ifade etmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 68 kişi her zaman işinde yükselmeyi hak ettiğini düşündüğünü, 19 çalışan ise hiçbir zaman işinde yükselmeyi hak etmediğini düşündüğünü belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; Kamu’da çalışanlarının taşeron kurumda çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman işinde yükselmeyi hak ettiğini düşündükleri söylenebilir.

		İş yerinizde kendinizi ailenin bir üyesi olarak hissediyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	14	13	23	18	62	130
	Taşeron	17	20	13	12	68	130
Toplam		31	33	36	30	130	260

**Tablo 3.54:** Araştırmaya katılanların “İş yerinizde kendinizi ailenin bir üyesi olarak hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı kurum Kamu olan çalışanlardan 62 çalışan her zaman iş yerinde kendini ailenin bir üyesi olarak hissettiğini, 18 çalışan sık sık, 23 çalışan da iş yerinde kendini ailenin bir üyesi olarak hissettiğini belirtmiştir. Katılımcılardan 14 çalışan ise hiçbir zaman iş yerinde kendini ailenin bir üyesi olarak hissetmediğini ifade etmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışan katılımcılardan 68



kişi her zaman iş yerinde kendini ailenin bir üyesi olarak hissettiğini, 17 çalışan ise hiçbir zaman iş yerinde kendini ailenin bir üyesi olarak hissetmediğini belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman iş yerinde kendini ailenin bir üyesi olarak hissettiği söylenebilir.

		İş yerinize kendinizi sorumlu olarak hissediyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	13	3	11	18	85	130
	Taşeron	7	3	5	8	107	130
Toplam		20	6	16	26	192	260

( $p < 0,05$ )

**Tablo 3.55:** Araştırmaya katılanların “İş yerinize kendinizi sorumlu olarak hissediyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağlı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 85 kişi her zaman iş yerine kendini sorumlu olarak hissettiğini belirtirken, 18 çalışan sık sık ve 11 çalışan bazen kendini iş yerine sorumlu hissettiğini ifade etmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışanlardan 107 kişi her zaman iş yerine kendini sorumlu hissettiğini belirtmiştir. Çalışanların sadece 7’si hiçbir zaman iş yerine kendini sorumlu hissetmediğini ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmekte olup; taşeron kurumda çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman iş yerinde kendisini iş yerine sorumlu hissettiği söylenebilir.

		Çalıştığımız yerden ayrılma fikri sizin için kolay olacağını düşünüyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	61	17	20	9	23	130
	Taşeron	83	11	9	5	22	130
Toplam		144	28	29	14	45	260

**Tablo 3.56:** Araştırmaya katılanların “Çalıştığımız yerden ayrılma fikri sizin için kolay olacağını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 61 çalışan hiçbir zaman çalıştığı iş yerinden ayrılma fikrinin kendisi için kolay olmayacağını belirtmişken, 17 çalışan nadiren çalıştığı iş yerinden ayrılma fikrinin kendisi için kolay olacağını, 23 çalışan ise her zaman çalıştığı iş yerinden ayrılma fikrinin kendisi için kolay olduğunu belirtmiştir. Taşeron işverene bağı olarak çalışan kişilerden 83 çalışan hiçbir zaman çalıştığı iş yerinden ayrılma fikrinin kendisi için kolay olmayacağını ifade etmiştir. Çalışanların 22'si her zaman çalıştığı iş yerinden ayrılma fikrinin kendisi için kolay olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu'da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman çalıştıkları iş yerinden ayrılma fikrinin kendileri için kolay olmayacağını düşündüğü söylenebilir.

		Çalıştığınız yerin sizin hayatınızda fayda sağladığını düşünüyor musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağı olduğunuz işveren?	Kamu	15	9	14	19	73	130
	Taşeron	14	7	14	12	83	130
Toplam		29	16	28	31	156	260

**Tablo 3.57:** Araştırmaya katılanların “Çalıştığınız yerin sizin hayatınızda fayda sağladığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 73 çalışan her zaman çalıştığı yerin kendi hayatında fayda sağladığını düşündüğünü belirtmiştir. Çalışanlardan 19 kişi sıklıkla ve 14 kişi de bazen zaman çalıştığı yerin kendi hayatında fayda sağladığını düşünmekte iken 15 kişi hiçbir zaman çalıştığı yerin kendi hayatında fayda sağlamadığını düşünmektedir. Taşeron işverene bağı olarak çalışan kişilerden 83 çalışan her zaman çalıştığı yerin kendi hayatında fayda sağladığını düşündüğünü ifade etmiştir. Çalışanların 14'ü ise hiçbir zaman çalıştığı yerin kendi hayatında fayda sağladığını düşünmemektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu'da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman çalıştıkları yerin kendi hayatlarında fayda sağladığını düşündükleri söylenebilir.

		Emekli olana kadar bu işyerinde çalışmak istiyorum.					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	15	45	17	11	42	130
	Taşeron	13	38	14	5	60	130
Toplam		28	83	31	16	102	260

**Tablo 3.58:** Araştırmaya katılanların “Emekli olana kadar bu işyerinde çalışmak istiyorum.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağlı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 42 çalışan her zaman emekli olana kadar şu an çalıştığı iş yerinde çalışmak istediklerini ifade etmiştir. Çalışanların 45’i nadiren emekli olana kadar şu an çalıştıkları iş yerinde çalışmak istediklerini belirtirken, 15’i ise hiçbir zaman şu an çalıştıkları iş yerinde emekli olana kadar çalışmak istemediklerini ifade etmiştir. Taşeron işverene bağlı olarak çalışanlardan 60 çalışan her zaman şu an çalıştığı iş yerinde emekli olana kadar çalışmak istediğini belirtmiş olup çalışanların 13’ü de hiçbir zaman emekli olana kadar şu an çalıştıkları iş yerinde çalışmak istemediklerini ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu’da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman şu an çalıştıkları yerde emekli olana kadar çalışmak istedikleri söylenebilir.

### 3.4. Memnuniyet

Buradaki bulgular çalışanların memnuniyetini ölçme amaçlıdır.

		Amirlerinizin size karşı olan davranışlarından memnun musunuz?					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	35	31	29	15	20	130
	Taşeron	41	24	28	17	20	130
Toplam		76	55	57	32	40	260

**Tablo 3.59:** Araştırmaya katılanların “Amirlerinizin size karşı olan davranışlarından memnun musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 35 çalışan hiçbir zaman amirlerinin kendilerine karşı olan davranışlarından memnun olmadığını belirtirken; 31 çalışan nadiren, 29 çalışan bazen, 15 çalışan sık sık ve 20 çalışan her zaman amirlerinin kendilerine karşı olan davranışlarından memnun olduklarını belirtmiştir. Taşeron işverene bağı çalışanlardan 41'i hiçbir zaman amirlerinin kendilerine karşı olan davranışlarından memnun olmadığını ifade etmiştir. Çalışanların 24'ü nadiren, 28'i bazen 17'si sıklıkla ve 20'si de her zaman amirlerinin kendilerine karşı olan davranışlarından memnun olduklarını belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron kurumda çalışanların Kamu'da çalışanlara göre sayıca daha fazla olmak üzere hiçbir zaman amirlerinin kendilerine olan davranışlarından memnun olmadıkları söylenebilir.

		İş yerinde görevimi yerine getirmek için gerekli araç gereci buluyorum					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağı olduğunuz işveren?	Kamu	3	10	9	28	80	130
	Taşeron	4	7	17	24	78	130
Toplam		7	17	26	52	158	260

**Tablo 3.60:** Araştırmaya katılanların “İş yerinde görevimi yerine getirmek için gerekli araç gereci buluyorum.” sorusuna verdikleri cevapların bağı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 80 çalışan her zaman iş yerinde görevini yerine getirmek için gerekli araç gereci bulunduğunu belirtmiştir. 28 çalışan sık sık, 9'u bazen ve 10 çalışan da nadiren iş yerinde görevini yerine getirmek için gerekli araç gereci bulunduğunu ifade etmiştir. Taşeron işveren çalışanlarından 78 çalışan her zaman iş yerinde görevini yerine getirmek için gerekli araç gereci bulunduğunu belirtmiş olup sadece 4 çalışan hiçbir zaman iş yerinde görevini yerine getirmek için gerekli araç gereci bulamadığını belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; Kamu'da çalışanların taşeron işveren çalışanlarına göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman iş yerinde görevini yerine getirmek için gerekli araç gereci bulunduğu söylenebilir.

		Çalışma ortamında güvenlik hizmeti sağlanır.					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	4	12	13	15	86	130
	Taşeron	3	6	26	18	77	130
Toplam		7	18	39	33	163	260

**Tablo 3.61:** Araştırmaya katılanların “Çalışma ortamında güvenlik hizmeti sağlanır” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağlı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 86 çalışan her zaman çalışma ortamında güvenlik hizmeti sağlandığını belirtmiştir. 15 çalışan sık sık, 13’ü bazen ve 12 çalışan da nadiren çalışma ortamında güvenlik hizmeti sağlandığını belirtmiştir. Taşeron işveren çalışanlarından 77 çalışan her zaman çalışma ortamında güvenlik hizmeti sağlandığını belirtmiş olup sadece 3 çalışan hiçbir zaman iş yerinde güvenlik hizmeti sağlanmadığını ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; Kamu’da çalışanların taşeron işveren çalışanlarına göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman çalışma ortamında güvenlik hizmeti sağlandığını düşündükleri söylenebilir.

		İş arkadaşlarım ile huzur içinde çalışıyorum.					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	4	28	20	26	52	130
	Taşeron	2	44	40	12	32	130
Toplam		6	72	60	38	84	260

( $p < 0,05$ )

**Tablo 3.62:** Araştırmaya katılanların “İş arkadaşlarım ile huzur içinde çalışıyorum.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağlı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 52 çalışan her zaman iş arkadaşları ile huzur içinde çalıştıklarını belirtmiştir. 26 çalışan sık sık, 20’si bazen ve 28 çalışan da nadiren iş arkadaşlarıyla huzur içinde çalıştığını belirtmiştir. Taşeron işveren çalışanlarından 32 çalışan her zaman iş arkadaşlarıyla huzur içinde çalıştığını belirtmiş olup 44 çalışan nadiren ve 40 çalışan da bazen iş arkadaşlarıyla huzur içinde çalıştığını ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmekte olup; Kamu’da çalışanların taşeron

işveren çalışanlarına göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman iş arkadaşlarıyla huzur içinde çalıştıkları söylenebilir.

		İşimi severek yapıyorum.					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	4	34	49	18	25	130
	Taşeron	1	43	48	8	30	130
Toplam		5	77	97	26	55	260

**Tablo 3.63:** Araştırmaya katılanların “İşimi severek yapıyorum.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağlı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 25 çalışan her zaman işini severek yaptığını belirtmiştir. Çalışanlardan 49 kişi bazen 34 kişi ise nadiren işini severek yaptığını ifade etmiştir. Taşeron işveren çalışanlarından 30 çalışan her zaman işini severek yaptığını belirtmiş olup sadece 1 çalışan hiçbir zaman işini severek yapmadığını ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron işveren çalışanlarının Kamu’da çalışanlarına göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman işlerini severek yaptıkları söylenebilir.

		Amirim işin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	8	22	22	20	58	130
	Taşeron	10	14	26	14	66	130
Toplam		18	36	48	34	124	260

**Tablo 3.64:** Araştırmaya katılanların “Amirim işin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağlı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 58 çalışan her zaman amirinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunu düşündüğünü belirtmiştir. Çalışanlardan 22 kişi bazen, 22 kişi de nadiren amirinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir. Taşeron işveren çalışanlarından 66 çalışan her zaman amirinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunu düşündüğünü belirtmiş

olup 10 çalışan hiçbir zaman amirinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olmadığını düşündüğünü ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; taşeron işveren çalışanlarının Kamu'da çalışanlarına göre sayıca daha fazla olmak üzere her zaman amirlerinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunu düşündükleri söylenebilir.

		İş yerimde kendimi mutlu hissediyorum.					Toplam
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Bağlı olduğunuz işveren?	Kamu	13	11	70	18	18	130
	Taşeron	6	33	58	10	23	130
Toplam		19	44	128	28	41	260

**Tablo 3.65:** Araştırmaya katılanların “İş yerimde kendimi mutlu hissediyorum.” sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanlardan bağlı olduğu işveren Kamu olan çalışanlardan 18 çalışan her zaman iş yerinde kendini mutlu hissettiğini belirtmiştir. Çalışanlardan 70 kişi bazen iş yerinde kendini mutlu hissettiğini ifade etmiştir. Taşeron işveren çalışanlarından 23 çalışan her zaman iş yerinde kendini mutlu hissettiğini belirtmiş olup 58 çalışan bazen iş yerinde kendini mutlu hissettiğini ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemekle birlikte; Kamu'da çalışanlarının taşeron işveren çalışanlarına göre sayıca daha fazla olmak üzere bazen iş yerinde kendini mutlu hissettikleri söylenebilir.

#### 4. HİPOTEZLERİN ANALİZİ

		İş yerinde psikolojik ve/ veya fiili baskı görülmektedir.							
Bağlı olduğunuz işveren?	Cinsiyetiniz?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	20	6	7	3	2	1,90	0,99	0,949
	Erkek	24	24	13	1	0			
Taşeron	Kadın	25	4	6	2	2	1,91	1,22	
	Erkek	31	10	12	5	3			

**Tablo 3.66:** H 1 “İş yerinde psikolojik ve/ veya fiili baskı görülmektedir.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişinin iş yerinde psikolojik veya fiili baskı gördüğünü düşünüp düşünmediğinin belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.66’da gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,949 > 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte kamu veya taşeron çalışanı olması fark etmeksizin iş yerinde erkek çalışanların kadın çalışanlara göre psikolojik veya fiili baskı gördüğünü daha az düşündüğü söylenebilir.

		İşlerini doğru olarak ve tam zamanında yaptıklarında dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştiriye maruz kalınmaktadır.							
Bağlı olduğunuz işveren?	Cinsiyetiniz?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	25	7	2	2	2	1,88	1,04	0,899
	Erkek	23	19	16	4	0			
Taşeron	Kadın	20	7	11	0	1	1,86	1,18	
	Erkek	38	5	10	4	4			

**Tablo 3.67:** H 2 “İşlerini doğru olarak ve tam zamanında yaptıklarında dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştiriye maruz kalınmaktadır.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişinin işini doğru ve tam zamanında yaptığında dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştirilip eleştirilmediğinin belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.67’de gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,899 > 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte taşeron firma çalışanlarından erkek çalışanların kadınlara göre daha az işini doğru yapsa da kasıtlı olarak eleştirildiği söylenebilir.



		Çalışanlara istekleri dışında bir göre zorla yaptırılmaktadır.							
Bağlı olduğunu z işveren?	Cinsiyetiniz ?	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	25	9	2	1	1	1,66	0,88	0,032
	Erkek	31	17	13	1	0			
Taşeron	Kadın	20	5	4	0	10	2,02	1,41	
	Erkek	36	10	9	3	3			

P<0,05

**Tablo 3.68:** H 3 “Çalışanlara istekleri dışında bir göre zorla yaptırılmaktadır.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişiye isteği dışında bir iş yaptırılıp yaptırılmaması arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.68’de gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,032 < 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu sektöründe çalışan kadınların 25’i hiçbir zaman isteği dışında bir iş yaptırılmadığını, kamu sektöründe çalışan erkeklerin 31’i hiçbir zaman isteği dışında bir iş yaptırmadığını belirtmiştir. Özel sektörde çalışan kadınların 20’si ve özel sektörde çalışan erkeklerin de 36’sı hiçbir zaman isteği dışında bir iş yaptırılmadığını belirtirken, özel sektörde çalışanlardan 10 kadının her zaman isteği dışında bir iş yaptırıldığını belirttiği görülmektedir. Özel sektör çalışanı kadınların kamu sektörü çalışanlarına göre daha fazla oranla isteği dışında iş yaptırılmaya maruz kaldığı söylenebilir.

		Çalışanların işe gitmek istemedikleri günler olmaktadır.							
Bağlı olduğunuz işveren?	Cinsiyetiniz?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	4	12	19	2	1	2,53	0,98	0,000
	Erkek	12	19	21	8	2			
Taşeron	Kadın	12	15	11	1	0	1,99	0,97	
	Erkek	24	22	11	1	3			

P<0,05

**Tablo 3.69:** H 4 “Çalışanların işe gitmek istemedikleri günler olmaktadır.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişinin işe gitmek istemediği günler olup olmadığı arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.69’da gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,000 < 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu sektöründe çalışan erkeklerin 12’si hiçbir zaman ve 19’u nadiren işe gitmek istemediği günler olduğunu belirtmiştir. Taşeron çalışanları olan erkeklerin 24’ü hiçbir zaman ve 22’si nadiren işe gitmek istemediğini söylemiştir. Kamu çalışanlarının taşeron çalışanlara göre daha fazla oranla işe gitmek istemediği günler olduğu söylenebilir.

		Çalışanların yaptıkları işten bıktıkları olmuştur.							
Bağlı olduğunuz işveren?	Cinsiyetiniz?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	7	14	14	2	1	2,27	0,97	0,002
	Erkek	18	19	20	4	1			
Taşeron	Kadın	15	11	13	0	0	1,84	1,00	
	Erkek	35	12	9	3	2			

$P < 0,05$

**Tablo 3.70:** H 5 “Çalışanların yaptıkları işten bıktıkları olmuştur.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişinin yaptığı işten bıktığı olup olmadığı arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.70’de gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,002 < 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu çalışanı erkeklerin 18’i hiçbir zaman, 19’u nadiren, 20’si bazen ve 4’ü sık sık yaptığı işten bıktığını belirtmiştir. Taşeron çalışan erkeklerin ise 35’i hiçbir zaman, 12’si nadiren, 9’u ise bazen yaptığı işten bıktığını ifade etmiştir. Taşeron çalışan kadınların 15’, hiçbir zaman, 11’i nadiren ve 13’ü de bazen yaptığı işten bıktığını belirtmiştir. Kamu çalışanlarının taşeron çalışanlara göre daha fazla oranla yaptığı işten bıktığı söylenebilir.

		Çalışanlar işlerinde yükselmeyi hak ettiklerini düşünmektedirler.							
Bağlı olduğunu z işveren?	Cinsiyetiniz ?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	3	3	1	6	25	4,14	1,26	0,033
	Erkek	3	6	9	9	35			
Taşeron	Kadın	4	6	6	1	22	3,71	1,55	
	Erkek	11	6	6	8	30			

$P < 0,05$

**Tablo 3.71:** H 6 “Çalışanlar işlerinde yükselmeyi hak ettiklerini düşünmektedirler.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişinin yaptığı işte yükselmeyi hak ettiğini düşünüp düşünmemesi arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.71’de gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,033 < 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu çalışanı erkeklerin 3’ü hiçbir zaman, 9’u bazen ve 35’i her zaman yaptığı işte yükselmeyi hak ettiğini düşünmektedir. Kamu çalışanı kadınların ise 3’ü hiçbir zaman 6’sı sık sık ve 25’, de her zaman yaptığı işte yükselmeyi hak ettiğini düşünmektedir. Taşeron çalışanı erkeklerin 11’i hiçbir zaman ve 30’u her zaman yaptığı işte yükselmeyi hak ettiğini düşündüğü görülmektedir. Taşeron çalışanı kadınların 22’si her zaman yaptığı işte yükselmeyi hak ettiğini belirtmiştir. Kamu çalışanlarının taşeron çalışanlara göre daha fazla oranla yaptıkları işte yükselmeyi hak ettiklerini düşündükleri söylenebilir.

		Çalışanlar işyerlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmektedirler.							
Bağlı olduğunu z işveren?	Cinsiyetiniz ?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	3	0	5	8	22	4,15	1,30	0,017
	Erkek	7	2	6	9	38			
Taşeron	Kadın	2	1	1	1	34	4,56	1,10	
	Erkek	4	2	2	4	49			

P<0,05

**Tablo 3.72:** H 7 “Çalışanlar işyerlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmektedirler.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişinin iş yerinde kendini sorumlu olarak hissedip hissetmemesi arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.72’de gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,017 < 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu çalışanı kadınların 5’i bazen, 8’i sık sık ve 22’si her zaman iş yerine kendisini sorumlu hissettiğini söylediği görülmektedir. Kamu çalışanı erkeklerin 6’sı bazen, 9’u sık sık ve 38’i her zaman iş yerine kendisini sorumlu hissettiği söylenebilir. Taşeron çalışanı kadınların 34’ü ve taşeron çalışanı erkeklerin 49’u iş yerine kendisini sorumlu hissettiğini belirtmiştir. Taşeron çalışanlarının kamu çalışanlarına göre daha fazla oranla iş yerine kendilerini sorumlu hissettiği görülmektedir.

		Çalışanlar emekli olana kadar aynı işyerinde çalışmak istemektedirler.							
Bağlı olduğunu z işveren?	Cinsiyetini z?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	2	3	7	4	22	3,98	1,38	0,003
	Erkek	6	8	7	5	36			
Taşeron	Kadın	4	0	5	0	30	4,51	1,10	
	Erkek	1	3	3	4	50			

P<0,05

**Tablo 3.73:** H 8 “Çalışanlar emekli olana kadar aynı işyerinde çalışmak istemektedirler.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişinin emekli olana kadar aynı iş yerinde çalışmak isteyip istememesi arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.73’de gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,003 < 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu çalışanı erkeklerin 7’si bazen, 5’i sık sık ve 36’sı her zaman emekli olana kadar aynı iş yerinde çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Taşeron çalışanı kadınların 30’u ve taşeron çalışanı erkeklerin 50’si emekli olana kadar aynı iş yerinde çalışmak istediklerini ifade etmiştir. Taşeron çalışanlarının kamu çalışanlarına göre daha fazla oranla emekli olana kadar aynı iş yerinde çalışmak istedikleri söylenebilir.

		Çalışanlar işlerini severek yapmaktadırlar.							
Bağlı olduğunuz işveren?	Cinsiyetiniz?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	1	4	4	7	22	4,10	1,22	0,001
	Erkek	3	7	8	10	34			
Taşeron	Kadın	1	3	2	2	31	4,63	0,93	
	Erkek	0	4	2	2	53			

$P < 0,05$

**Tablo 3.74:** H 9 “Çalışanlar işlerini severek yapmaktadırlar.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişinin işini severek yapıp yapmaması arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.74’de gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,001 < 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu çalışanı erkeklerin 8’i bazen, 10’u sık sık ve 34’ü her zaman işini severek yaptığını belirtmiştir. Kamu çalışanı kadınların 7’si sık sık ve 22’si her zaman işini severek yaptığını belirtmiştir. Taşeron çalışanı erkeklerin 53’ü ve taşeron çalışanı kadınların 31’i her zaman işini severek yaptığını belirtmiştir. Taşeron çalışanlarının kamu çalışanlarına oranla daha fazla işini severek yaptığı söylenebilir.

		Çalışanların amirleri işlerinin gerektirdikleri yeterliliğe sahiptirler.							
Bağlı olduğunu z işveren?	Cinsiyetiniz ?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	3	7	6	6	16	3,83	1,28	0,023
	Erkek	3	5	13	13	28			
Taşeron	Kadın	4	1	7	4	23	4,24	1,26	
	Erkek	3	4	5	5	44			

P<0,05

**Tablo 3.75:** H 10 “Çalışanların amirleri işlerinin gerektirdikleri yeterliliğe sahiptirler.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişinin amirinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olup olmaması arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.75’de gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,023 < 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu çalışanı kadınların 16’sı her zaman ve kamu çalışanı erkeklerin 13’ü bazen, 13’ü sık sık ve 28’i de her zaman amirinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunu düşündüğü görülmektedir. Taşeron çalışan kadınların 7’si bazen, 4’ü sık sık ve 23’ü de her zaman amirinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunu düşündüğü söylenebilir. Taşeron çalışanı erkeklerin 5’i bazen, 5’i sık sık ve 44’ü de her zaman amirinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunu düşündüğü görülmektedir. Taşeron çalışanlarının kamu çalışanlarına göre daha fazla oranla amirlerinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunu düşündüğü görülmektedir.

		Çalışanlar işyerlerinde kendilerini mutlu hissetmektedirler.							
Bağlı olduğunu z işveren?	Cinsiyetiniz ?	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ort.	Std. Sapma	p
Kamu	Kadın	2	1	14	6	15	3,64	1,31	0,002
	Erkek	9	3	17	12	21			
Taşeron	Kadın	1	1	11	3	23	4,20	1,15	
	Erkek	3	3	11	5	39			

P<0,05

**Tablo 3.76:** H 11 “Çalışanlar işyerlerinde kendilerini mutlu hissetmektedirler.” hipotez sorusuna verdikleri cevapların bağlı oldukları işverene göre dağılımı

Araştırmaya katılanların çalışılan sektör ve kişinin cinsiyeti ile kişinin iş yerinde kendini mutlu hissedip hissetmemesi arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla T Testi yapılmış ve yapılan analiz sonuçları Tablo 3.76’da gösterilmiştir. Önem derecesini gösteren  $0,002 < 0,050$  olduğundan dolayı iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamu çalışanı kadınların 14’ü bazen, 6’sı sık sık ve 15’i her zaman iş yerinde kendini mutlu hissettiğini belirtmiştir. Taşeron çalışanı kadınların 11’i bazen, 23’ü de her zaman ve taşeron çalışanı erkeklerin 11’i bazen, 39’u da her zaman iş yerinde kendini mutlu hissettiğini belirtmiştir. Taşeron çalışanlarının kamu çalışanlarına oranla daha fazla iş yerinde kendilerini mutlu hissettikleri söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİ

İnsan davranışlarını inceleyen psikolojinin amacı; insanı daha iyi anlamak ve ona yararlı olabilecek etmenleri sağlamaktır. Bireyin iş hayatındaki psikolojisi kendisinin tüm yaşamını etkilemesinin yanı sıra çevresini bile etkiler duruma geldiği görülmüştür. Psikoloji, sadece ruhsal etkiler değil fiziksel etkilerde yaratmaktadır. Bu tez konusu yaşamda önemli bir yer tutan psikolojinin aynı çatı altında farklı statülerde çalışan kişilerin üzerindeki yarattığı etkiyi incelemek amacıyla seçilmiştir.

Bu araştırmanın sonucunda hipotezlerin analizlerine göre;

**“İş yerinde psikolojik ve/veya fiili baskı gördüğünüzü düşünüyor musunuz?”** sorusunun cevabı incelendiğinde statü farkları açısından önemli bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat bulgular ele alındığında kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla psikolojik veya fiili baskı gördüğü söylenebilir. Erkek ve kadının sahip olduğu biyolojik farklılıklardan kaynaklı kadının daha duygusal yapıda olabileceğinden psikolojik baskının, fiziksel özelliklerinin de daha zayıf olmasından kaynaklı fiili baskının şiddeti daha yüksek hissedilebilir.

**“İşimi doğru olarak ve tam zamanında yaptığımda dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştiriliyorum.”** hipotezi incelendiğinde statü açısından önemli bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı statüde cinsiyet farkı incelendiğinde erkek çalışanların kadın çalışanlara göre kasıtlı olarak daha fazla eleştiriye maruz kaldıkları görülmüştür.

**“İsteğiniz dışında bir görevin size zorla yaptırıldığı oluyor mu?”** hipotez bulguları incelendiğinde anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır. Kişilere istekleri dışında bir görevin taşeron işçilerde, kamu işçilerine nazaran zorla yaptırıldığı hatta cinsiyet farkı dikkate alınarak incelendiğinde kadın taşeron bu duruma en çok maruz kalan kesim olduğu saptanmıştır. Kamu çalışanlarında iş tanımlarının belli olması ve sahip oldukları haklara hakim olmaları, taşeronlarda ise iş tanımlarının belirgin olmaması ve iş kaybı korkusu yaşamalarından kaynaklı isteği dışında farklı işlerde çalıştırılabilirler: Kadınların özellikle hizmet sektöründe çalıştırılabilecekleri alanların daha geniş bir yelpazede olmasından kaynaklı farklı birkaç iş yapabilecekleri yorumlanmaktadır.



**“İşe gitmek istemediğim günler oluyor.”** hipotezi istatistiksel olarak incelendiğinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bulgular incelendiğinde Kamu çalışanlarının taşeron çalışanlara göre daha fazla işe gitmek istemediği sonucuna varılmıştır. Kamu çalışanlarının işe gitmek istememeleri maddi tatminin yeterli olması, iş kaybı korkusunun daha az olması veya daha uzun süre aynı işi yapmalarından kaynaklı bir isteksizlik olduğu düşünülebilir.

**“Yaptığım işten bıktığım oluyor.”** hipotezi neticesinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Hipotez bulguları incelendiğinde Kamu çalışanlarının taşeron çalışanlara oranla yaptıkları işten bıktıkları bulgusu saptanmıştır. Kamu sektöründe çalışanların işlerinde daha uzun süredir çalıştıkları göze alındığında bıkkınlıklarına sebep olarak yıllarca aynı işi yapmaları söylenebilir.

**“İşimde yükselmeyi hak ediyorum.”** hipotez bulguları incelendiğinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Kamu çalışanlarını taşeron işçilerle kıyasladığımızda kamu çalışanlarının işlerinde yükselmeyi hak ettikleri düşüncesi daha fazla olduğu söylenebilir. Kamuda kariyer planlamasında ki niteliklerin belirli olması ve çalışanlara eşit haklar verilmesi kamu çalışanlarında yükselme beklentisini ortaya çıkardığı söylenebilir. Ayrıca kamu personelinin genelinin daha fazla eğitim almış personel olduğu düşünüldüğünde bunun karşılığı olarak yükselme beklentileri ile doğru orantı olması doğal bir sonuç olarak düşünülebilir.

**“İş yerime kendimi sorumlu olarak hissediyorum.”** hipotezi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Taşeron çalışanların Kamu çalışanlarına göre kendilerini iş yerlerine daha sorumlu hissettikleri söylenebilir. Taşeron firmaların az personelle çok iş düşüncesinden dolayı personel zafiyetine tahammülün olmaması ve performansa dayalı ücret ve iş kaygısından dolayı çalışanların işe olan sorumluluğunu güçlendirdiği söylenebilir.

**“Emekli olana kadar bu iş yerinde çalışmak istiyorum.”** hipotezi incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan çalışmaya göre taşeron işçilerin emekli olana kadar aynı işyerinde çalışma istekleri kamu işçilerine göre daha fazla olduğu söylenebilir. Taşeron çalışanların genel olarak yardımcı işlerde görev almaları ve çalışma koşullarının sürekli farklılık göstermesinden dolayı değişecek şartların belirsizliği mevcut işte devam etmeye eğilimi arttırdığı söylenebilir.

**“İşimi severek yapıyorum.”** hipotezi incelendiğinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Taşeron çalışanların kamu çalışanlarına oranla işlerini daha severek yaptıkları saptanmıştır. Hipotez 4’ de saptanan “ Kamu çalışanlarının işlerine gitme isteklerinin az olması” , Hipotez 5’ de saptanan “ Kamu çalışanlarının işlerini yapmadaki bıkkınlık hissi” sonuçlarına paralel olarak benzer sebeplerden ötürü kamu çalışanlarının işlerini severek yapmadıkları söylenebilir.

**“Amirim işin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.”** Hipotez sonucunda anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Hipotez bulguları sonucunda taşeron çalışanların kamu çalışanlarına göre daha fazla oranla amirlerinin işin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduğunu düşündüğü görülmektedir. Taşeron firmaların genel olarak yardımcı işlerde hizmet verdiği düşünüldüğünde amir konumundaki personelde de aranan nitelikler kamu sektöründe görev alan amirlere oranla farklılık gösterdiğinden bu algı ortaya çıkmış olduğu düşünülmektedir.

**“İş yerimde kendimi mutlu hissediyorum.”** hipotezi istatistiksel olarak incelendiğinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Hipotez sonuçları incelendiğinde taşeron çalışanların kamu çalışanlarına oranla iş yerlerinde kendilerini daha mutlu hissettikleri sonucuna varılmıştır. Kamuda ve taşeron da çalışan personelin iş yerinde ki mutluluk seviyesinin beklentiler ve iş stresiyle ters orantılı olduğu düşünüldüğünde bu sonuca varılabilir.

Bireylerin ortalama yirmili yaşlarında çalışma hayatına atılıp altmışlı yaşlarına kadar çalışma hayatının içinde olduğunu varsaydığımızda ömrünün yarısından fazlasını çalışarak geçirdiğini söylememiz yanlış olmayacaktır. İnsanın maddi gelir elde ederek hayatını idame etme çabası ve bunun hayatının uzun bir bölümünü kapsamaması fiziksel ve psikolojik olarak yıpranmaya neden olduğu kaçınılmaz bir sonuçtur.

İşverenin yapılan işte süreklilik ve kalite istemesi çalışanlar ile yapılan anlaşmanın karşılığı olarak doğal hakkıdır. İşveren, anlaşmalarda yazılmasa dahi süreklilik ve kalite için ihtiyaçların sadece fiziksel ya da maddi destekle sağlanamayacağını, insanın makine olmadığı, doğası gereği psikolojik özelliklere sahip olduğunu bilerek gerekli tedbirleri alması iş hayatının aksi iddia edilemez bir gerçeğidir.

Çalışma ortamı neresi olursa olsun, kaç kişiden oluşursa oluşsun sosyal varlık olan insan çevresiyle sürekli temas halinde olacağından, bunun sonucu olarak insanlar arasında rekabet, duygusal sorunlar, sağlık sorunları, iletişim sorunları hatta fiziksel çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Öngörülen bu sorunların giderilmesi için alt-üst pozisyonlarının hakkaniyetle oluşturulması, aynı ortamda çalışanların nitelik bazında birbirine yakın olması, üst kadroların alt kadrolar tarafından değerlendirilme fırsatı verilmesi, sağlık ve psikolojik desteğin verilmesi, belli çalışma alanlarında rotasyon yapılması başlıca tedbirler olabilir.

Çalışanların uzun süren çalışma hayatından bıkmadan, üretkenliğini ve bağlılığını yitirmeden çalışmaya devam etmesini sağlamak adına maddi tatmin kadar manevi tatminin de önemi küçümsenemeyeceğinden; sürekli eğitimlerle gelişimin devam ettirilmesi, çalışanlar için kariyer planlarının oluşturulması, yeni hedeflerin oluşturulması, iş yeri ile bağımlı güçlendirici sosyal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gibi tedbirler çalışanın o iş yerinde kendini ve yaptığı işi değerli hissetmesiyle işverenine olan sadakatini arttırmasını sağlayarak ihtiyaç olan manevi güç oluşacaktır.

“Kontrol güvene mani değildir.” sözünden de yola çıkarak, kamuda ya da özel firmada en üst düzeyde çalışandan en alt seviyedeki çalışana kadar kontrol o iş yerinin kalitesi ve idamesi için şarttır. Her işveren verdiği işin doğru yapılıp yapılmadığını kontrol etmesi ihtiyaçtan öte zorunlu bir durumdur. Özellikle taşeron sistemde iş verildikten sonra sorun çıkması durumunda yaptırım yolunun kullanılması düşüncesi çıkacak sorunun büyüklüğü ve sonuçları öngörülemez olduğundan, iş verilenin (alt işverenin) de çalışanlarının ve çalışma koşullarının denetim ve kontrolünün yapılması önem arz etmektedir.

Birey ister kamuda ister özel sektörde çalışıyor olsun hayatını idame ettirmek, sosyal gereksinimlerini karşılamak için her şeyden önce maddi kazanca ihtiyacı vardır. Bireylerin bu ihtiyacı işverenler tarafında fırsata dönüştürülmeden, onların insan olduğu unutulmadan çalışma hakları, iş hakları, sosyal haklar karşılıklı olarak tatmin edici şekilde oluşturulduğu takdirde yapılan işin idamesi ve kalitesinin uzun soluklu olması sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

**Ağaoğlu, E.** “Araştırma Görevlilerinin kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri”, XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya, 2004.

**Akdoğan, H. ve Köse, Y.** “Polislerin İş Tatmininde Terfi Sistemleri ve Rütbenin Rolü Üzerine Bir Meta Analiz”, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:14 (2), s.51-74,2012.

**Akpınar, R.** “Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi”, Journal of Yaşar University, s.3648-3665, 2011.

**Aktay A. ve Tuncay E.** “İş Hukuku”, Seçkin Yayıncılık : Ankara, 2011

**Akyiğit, E.** “Kamuda Alt İşverenlik ve Müteahhide İş Verme Özeldekinden Farklı Mıdır?”, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 23, Sayı 4, s.1-36, 2006.

**Allport, G.** “The Ego In Contemporary Psychology”: Psychological Review 50, s.451-476. 1943.

**Ardıç, K. ve Polatçı S.** “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 32, Ocak-Haziran, s.21-46, 2009.

**Arslanoğlu, M.A.** “İş Kanununda Esneklik Temelli Üçlü Sözleşmesel İlişkiler” İstanbul, s. 99, 2005.

Asıl İşveren ile Alt İşveren Arasındaki Hukuki İlişki, <http://oktaytan.net/makale.htm>, 2015.

**Astrauskaitė, M.** “International Journal of Business and Management Job Satisfaction Survey”, A Confirmatory Factor Analysis Based on Secondary School Teachers’ Sample, Kaunas: Lithuania, s.42, 2011.

**Aşık, N. Akşit,** “Türk İdare Dergisi, Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, Sayı: 467 s. 31-51, 2010.

**Aykaç, H.** “*İş Hukukunda Alt İşveren,*” Beta Yayınları : İstanbul, s.290-298, 2011.

**Avşaroğlu, S.D. , Deniz, M. ve Kahraman, A.** “*Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı,14 s. 115-129, 2005.

**Blau, G.J. A** “*Multiple Study Investigation Of The Dimensionality Of Job Involvement*”, Journal Of Vocational Behavior 27, s.9-36. 1985.

**Beugre, C.D.** “*Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees*” Journal Of Human Resource Management 13, s.1091-1104, 2002.

**Boyar, E.** “*Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2011.

**Budak, G.Ö. ve Süregevil, O.** “*Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama*”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı. 2 s.95-108, 2005.

**Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ.** “*İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, Doğu Dergisi, s.1-18, 2008.

**Bölüktepe, F. E.,** “*Kamu Örgütlerinde İş Tatmini*”, Erzurum, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, s. 14, 1993.

**Buick, I. ve Thomas, M.** “*Why do Middle Managers in Hotels Burn Out?*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, s.304-309, 2001.

**Cordes L. ve T. W. Dougherty** “*Impressions of Their Clients: Empirical Evidence*”, Journal of Social Service Research”, 10: 57-66. Cordes, A Review and an Integration of Research on, 1993.

**Cordes L., T. W. Dougherty ve Blum, M.** “*Pattens of Burnout Among Managers and Professionals A Comparison of Models*”, Journal of Organizational Behavior,18, s. 632-701, 1997.

**Canbolat T.** “*İş Yargılaması ve Özellikleri*”, Argumentum, s.4-70, 1992.

**Centel, T.** “*Alt İşverene İlişkin İş Kanunu’ndaki Son Değişiklik*”, Sicil İş Hukuku Dergisi, Sayı 10, s. 5-12, 2008.

**Çakır, Ö.** “*İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*”, Seçkin Yayıncılık: Ankara, s. 86-112, 2001.

**Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı**, Erişim Tarihi: 2015,  
<http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/csgb.portal?page=mevzuat&id=2>

**Çankaya, O. ve Çil Ş.** “*İş Hukukunda Üçlü İlişkiler*”, Yetkin Yayınları : Ankara, s.53, 2009.

**Çankaya, O. Güven ve Çil, Şahin**, “*4857 Sayılı İş Kanunu’na Göre Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi*”, Sicil İş Hukuku Dergisi, Sayı 3, s. 54-80, 2006.

**Çelik, N.** “*İş Hukuku Dersleri*”, Beta Yayınevi : Ankara, s.55, 2011.

**Çemberci, M.** “*İş Kanununun Şerhi*” : Ankara, 1986

**Çemberci, M.** “*İş Mahkemeleri Şerhi*” : Ankara, 1969

**Çetin, F. , Basım H. N. ve Aydoğan O.** “*Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*”: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 25, s.61-70, 2011.

**Çimen, M. ve Ergin, C.** “*Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*”: Gülhane Tıp Dergisi, Sayı: 43 (2), s.169-176, 2001.

**Çimen, M.** “*Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*”: Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Genel Kurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı, 2000.

**Çobanoğlu, Ş.** “*Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*”, Timaş Yayınları: İstanbul,2005.

**Davis, K.** “*İşletmede insan davranışı*”, Yayın, Venüs Ofset: İstanbul: İ. Ü. s.99, 1984.

**Eğimli, A.** “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, s. 36-37, 2009.

**Ekmekçi, Ö.** “ Kamu İşverenin Özel Sektör İşvereni Karşısında Kayırılması ve Anayasa'nın Eşitlik İlkesinin Açık İhlali”, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Sayı:12,s.1173-1180, 2006.

**Ekonomi, M.** “Asıl İşveren ve Alt İşveren İlişkileri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar” , Tekstil İşveren Dergisi, s. 161, 1991.

**Ekonomi, M.** “Birden Çok işvereni Kapsamak Üzere Yapılan İşyeri Toplu İş Sözleşmesi ve Yargıtay'ın Bu Sözleşmelere İlişkin Görüşleri Sebebiyle Karşılaşılan Sorunlar” , Türk –İş Mevzuatı Açısından Grup Toplu İş Sözleşmeleri, Mesa Yayıncılık: İstanbul, 1985.

**Ekonomi, M.** “İşkolu Esasına Göre Sendikalaşma ve İşyerinin Girdiği İşkolunun Belirlenmesi”, 1991.

**Ekonomi, M.** “Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkinin Kurulması ve Sona Ermesi”, Legal Yayınevi, İstanbul, s.28, 2008

**Erdoğan, G.** “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, T.B.B. Dergisi, 83. Sayı, 2009, s.319.

**Ergenç, H. A.** “Analitik Bir Yaklaşımla İşe Bağlılık Olgusunun İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 9 Eylül Üniversitesi, i.İ.B.F, 1982.

**Ergin, C.** “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Hacettepe Üniversitesi, 1993.

**Ergin, C.** “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12 (1-2) s. 37-50, 1995.

Erişim Tarihi:2015, [www.tsk.org.tr/hukuk/yasalar.asp](http://www.tsk.org.tr/hukuk/yasalar.asp)

Erişim Tarihi:2015, <http://www.calimatoplum.org/arama.htm>

**Erkul İ.** “*Türk İş Hukuku*”, 1475 Sayılı İş Kanunu ve Uygulaması, c.1, 1985.

**Esener, T.** “*İş Hukuku*”, Ankara, s.71-78,1978.

**Evens, L.** *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation, Sage Publications Ltd*” London, England, 1998.

**Freudenberger, H.J.** *Staff Burn-out*”, *Journal of Social Issues* Vol. 30, No. 1, 159-165,1974.

**Friesen, D. ve Sarros, J. C.** “*Sources of Burnout Among Educators*”, *Journal of Organizational Behavior* s.179-188 1989.

**German, A. N., Corrigan, P. W. ve Morris, S.** “ *Staff Burnout and Patient Satisfaction: Evidence of Relationships at the Care Unit Level*” *Journal of Occupational Health Psychology*”, s.235-241, 2002.

**Göçer, İ.** “*Taşeron Uygulaması Üzerine*”, s.14, 1993.

**Gökçakan, Z. ve Özer, R.** “ *Doğu Karadeniz Bölgesindeki Görevli rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*” IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Eskişehir, 1999.

**Gün, H.** *Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz (Mobbing/Bullying)* , Lazer Yayıncılık: Ankara,2010.

**Gündüz, B., B. Çapri ve Z. Gökçakan** “*Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*”: Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, s.39-40, 2012.

**Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö.** “*Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*”: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, 2009.

**Günlük, M.** “*Muhasebecilerin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gebze, 2010.



**Güzel, A.** “Taşeron Uygulaması Ülkemize Özel Değil”, İşveren Dergisi c.31, s.21-25, 1993.

**Güzel, A.** “İşverenin Değişmesi ve İşyerinin Devri ve Hizmet Akitlerine Etkisi”, 1987

**Hedges, J. N.** *Job Commitment in America: Is It Waxing or Waning*, vol.106, no:7, s.22,1983.

**Hock, R. R.** “Professional Burnout Among Public School Teachers Public Personnel Management” 17 (2) , s. 167-189, 1988.

<http://mobbing.gazi.edu.tr>

<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423939034.pdf>

**Jawahar, I.M.** “A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression”, Journal of Managerial,s.811-834, 2002.

**Jusuf, S.** “Yetiştirme Yurtlarında ve Çocuk Yuvalarında Görev Yapan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/4531/5029.pdf, 17.11.2013, 2007.

**Kahill, S.** “Symptoms of Professional Burnout” Areview of the Empirical Evidence Canadian Psychology, Vol. 29 s. 284-297.

**Karatuna, I. ve Tınaz, P.** “İşyerinde Psikolojik Taciz” : Ankara 2010.

**Kartal, H.** “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın Çıktısı Olarak Devamsızlık, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Kavramlarının İlişkilerinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, 2014.

**Kaçmaz, N.** “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu “: İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt. 68, s.29-32, 2005.

**Kirel, Ç.** “Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi “: Anadolu Üniversitesi Yayınları : Eskişehir 2008.

**Koyuncu, M.** “Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi” 13.Ulusal Yönetim ve Ekonomi ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, 2005.

**Kömürcüoğlu, H.** , [www.isguc.org](http://www.isguc.org)

**Kunt, E.** “Çalışma Yaşamında Kadının Tükenmişliği”: Yüksek Lisans Tezi: Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

**Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E.** “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler; İmalat Ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Biling, Sayı:53, s.184, 2010.

**Leventhal, G.S.**, “What Should be Done With Equity Theory?”, Advances in Theory and Research, , 1980.

**Maslach, C. ve M. P. Leiter** “The Impact of İnterpersona lEnvironment on Burnout and organizational Commitment, Journal of Organizational Behavior. , 1988.

**Maslach, C. ve S. E. Jackson** “The Measurement of Experienced Burnout”, Journal of Occupational Behavior Vol.2 s. 99-113, 1981.

**Maslach, C. ve P. G. Zimbardo** “The Cost of Caring” Englewood Cliffs, 1982.

**Maslach, C. ve M. P. Leiter** “The Truth About Burnout, How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It”, s.17, 1997.

**Maslach, C., W. B. Schaufeli ve M. P. Leiter** Job Burnout, “Annual Review Psychology”, 52, s.397-422, 2001.

**Maslach, C.**, Job Burnout, “New Directions in Research and Intervention”, Current Directions in Psychological Science, Vol.12 , 2003.

**Mevzuat Başkanlık**, Erişim Tarihi: 2015, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>

**Meydan, C.H., Basım, H. N. ve Çetin, F.** “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik üzerine Etkisi Türk kamu Sektöründe Bir Araştırma” Biling, s.175-200, 2011

**Mollamahmutoğlu, H.** “*İş Hukuku*”, Turhan Kitapevi, 2004.

**Mollamahmutoğlu, H.** “ 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu'nun Getirdiği Önemli Bazı Yenilikler”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 7, Sayı 4, s. 1-37, 2004.

**Mollamahmutoğlu, H. ve Astarlı, M.** “*İş Hukuku*”, Turhan Kitapevi, s.185, 2014

**Mueller, C.W. ve Tor, W.** “ *The Degree to Which justice is Valued in the Workplace*” Social Justice Research, 13, s. 1-24, 2000.

**Neuman,** s.535, 2014

**Oğuzman, M. Kemal ve Öz, M. Turgut,** “ *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*”, İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2009.

**Özçınar, M.** “ *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu*”, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, 2005

**Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç. ve Bal, E. Ç.** “*Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*” Ankara İli Örneği. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12(1), s.84-98, 2011

**Pines , A. ve Aronson, E.** ” *Tükenmişlik Career Burnout, Causes & Cures*”, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., Newyork, 1988.

**Polatcı , S.** ” *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler*”, Yüksek Lisans Tezi: Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 2007

**Ramsey, R.** “*A Critical Evaluation Of A Measure Of Job Involvement, The Use Of Lodahl And Kejner (1965) Scale With Salespeople, Journal Of Personal Sellings & Sales Management*”. s.15,3,67, 1995.

**Resmi Gazete,** Erişim Tarihi:2015, <http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx>

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M.** “*Örgütsel Psikoloji*”, Alfa Aktüel Basım Yayın, 2. Baskı: Bursa, 2005.
- Saleh, S. D. ve Hosek, J.** “*Job involvement: Concepts and Measurements*”, The Academy Og Management Journal, vol.19, no.2, s.213-215,1976.
- Sarıkaya, P.** “*Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişki ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisan Tezi: İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Savaş, F.B.** “*İşyerinde Manevi Taciz*”, Beta Yayınevi: İstanbul, 2007, s.5.
- Singh, J. , Goolsby, J.R., ve Gray, R. R.** “*Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives,*” Journal of Marketing Research, Vol. XXXI, s.558-569, 1994.
- Spector, P. E.** “*Job Satisfaction, Sage Publication Ltd. London*”, England, 1997.
- Sürgevil, O.** “*Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*”, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara, 2006.
- Süzek, Sarper,** “*İş Hukuku*”, Beta Yayınları, İstanbul, s.130, 2002.
- Süzek, Sarper,** “*İş Hukuku*”, Beta Yayınları, 2008.
- Süzek, Sarper,** “*İş Hukuku*”, Beta Yayınları, 2011.
- Süzer, H. D.** “*Zorunlu Sadakat*”, Capital Aylık is ve Ekonomi Dergisi, link: [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=806](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=806), 2003.
- Sweeney, J. T. ve Summers, S. I.** “*The Effect of the Busy Season Workload On Public Accountants, Job Burnout,*” Behavioral Research In Accounting, Sayı 14, 2002.
- Şafak C.** “*4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Taşeron (Alt İşveren) Meselesi*”, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Sayı 51, s.111-132, 2004.
- Taşğın, C.** “*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

**Telman, N. ve Ünsal, P.** “*Çalışan memnuniyeti*”, Epsilon Yayınları: İstanbul, 2004.

**Tınaz, P.** “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*”, Beta Basım Yayım: İstanbul, 2012/b.

**Tınaz, P.** “*İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*”, Beta Yayınları: İstanbul: 2006

**Torun, A.** “*Stres ve Tükenmişlik*”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını s. 43-53, 1997.

**Tozlu, A. ve Eraslan M.** “*Türkiye’de Alt İşverenlik Uygulaması*”, Sayıştay Dergisi, Sayı 84, s. 45-62, 2012.

**Turner, A. N. ve Lawrence, P. R.** “*Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes*”, Harvard University Graduate School of Business Administration: Boston, s.264 1965.

**Tutar, H.** (<http://www.canaktan.org/>)

**Tutar, H.** “*İşyerinde Psikolojik Şiddet*”, Barış Yayınları: İstanbul: 2004.

**Tümkaya, S.** “*Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 1999.

**Ugur, A.** “*İşçi –İşveren İlişkileri*” : Sakarya Üniversitesi Yayınları, s.8,9, 2004.

**Uygun, T.** “*İş ve sosyal Güvenlik Hukukunda Temel Kavramlar*” : Ankara, s.268, 1990.

**Yıldırım, S.Ş.** “*Alt İşveren Kavramı ve TPAO’daki Uygulamaları*”, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bitirme Projesi, 2016



Her bir ifade için uygun yanıt aralığının karşısına "X" işareti koyarak belirtiniz	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
--	--------------	---------	-------	---------	-----------

**MOBBİNG (Bu sorular sizin iş yerinde karşılaştığınız baskıları ölçme amaçlıdır.)**

1- İş yerinde psikolojik ve / veya fiili baskı görüyorum.					
2- Varlığım görmezden geliniyor ve fikirlerimi ifade etmekte engelleniyorum.					
3- İşimi doğru olarak ve tam zamanında yaptığımda dahi kasıtlı olarak olumsuz eleştiriliyorum.					
4- Çalışma arkadaşlarım tarafından dışlanıyorum.					
5- İsteğim dışında bir görev bana zorla yaptırılıyor.					
6- Hakkımda dedikodu ve iftiralar üretiliyor.					
7- Yeteneklerim engelleniyor.					

**TÜKENMİŞLİK ( Bu sorular mesleğinizdeki psikolojik durumunuzu ölçme amaçlıdır.)**

1- İşe gitmek istemediğim günler oluyor.					
2- Yaptığım işten bıktığım oluyor.					
3- Yaptığım işin benim için uygun olmadığını düşünüyorum.					
4- Yaptığım iş için fazla olduğumu düşünüyorum.					
5- Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı davranışlarım olumsuz olarak değişti.					
6- İş yerinde yaşadıklarım neticesinde sağlığım ve uyku düzenimde bozukluklar oldu.					
7- İşimde çok çalıştığımı hissediyorum.					

**İŞE BAĞLILIK ( Bu sorular mesleğinizdeki devamlılığı ölçme amaçlıdır.)**

1- İşimde ki problemleri çözmek için çaba harcarım.					
2- İşimde yükselmeyi hak ediyorum.					
3- İş yerimde kendimi ailenin bir üyesi olarak hissediyorum.					
4- İş yerime kendimi sorumlu olarak hissediyorum.					
5- Çalıştığım yerden ayrılmamın benim için kolay olacağını düşünüyorum.					
6- Çalıştığım yer benim hayatıma fayda sağlıyor.					
7- Emekli olana kadar bu işyerinde çalışmak istiyorum.					

**MEMNUNİYET ( Bu sorular sizin memnuniyetinizi ölçme amaçlıdır.)**

1- Amirlerimin bana karşı olan davranışlarından memnunum.					
2- İş yerinde görevimi yerine getirmek için gerekli araç gereci buluyorum.					
3- Çalışma ortamımda güvenlik hizmeti sağlanır.					
4- İş arkadaşlarım ile huzur içinde çalışıyorum.					
5- İşimi severek yapıyorum.					
6- Amirim işin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.					
7- İş yerimde kendimi mutlu hissediyorum.					



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler :

**İsim Soyad** : Ceren ÖZBEK POLAT  
**E- Mail** : cozbek@tpao.gov.tr  
**Uyruk** : T.C.  
**Doğum Tarihi** : 11/07/1985  
**Cinsiyet** : Bayan  
**Sürücü Belgesi** : B  
**Medeni Durumu** : Evli

### Öğrenim Bilgileri :

Mimar Kemal İlköğretim Okulu  
 Hamdullah Suphi İlköğretim Okulu  
 Cumhuriyet Süper Lisesi  
 Kırıkkale Üniversitesi  
 Anadolu Üniversitesi (Açıköğretim)  
 Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (devam etmekte)  
 Ufuk Üniversitesi (devam etmekte)

### Çalışma Deneyimi :

**Şirket Adı** : Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı  
**Tarih** : 05/12/2011- ...  
**Görev Yeri** : İdari İşler Müdürlüğü'ne bağlı Ulaşım Şefliği

### Bireysel Beceriler :

**Yabancı Dil** : İngilizce

**Hobiler** : Halk Oyunları, Sinema, Müzik, Yüzme, Puzzle, Araba Kullanma, İnternet

**Bireysel Beceriler :**

Bilgisayar Destekli Muhasebe

Halk Oyunları Hocalığı

İngilizce

MS Office Programları (ileri)

Power Point

İhale Hazırlık Süreç Yönetimi

Kamu İhale Mevzuatı

Bireysel Kariyer Planlaması

Etkili Konuşma ve Beden Dili

Temel İş Güvenliği

İnsan Kaynakları Kongresi

Risk Analizi

Resmi Yazışma Kuralları

Arşiv ve Dökümantasyon

Oryantasyon

