



**T. C. HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİĞE  
VE PERFORMANSA ETKİLERİ VE ADIYAMAN BÖLGESİNDEKİ  
İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İlknur ÇELEBİ**

**ŞANLIURFA - 2017**



**T. C. HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN TÜKENMİŞLİĞE  
VE PERFORMANSA ETKİLERİ VE ADIYAMAN BÖLGESİNDEKİ  
İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İlknur ÇELEBİ**

**Danışman:  
Yrd. Doç. Ahmet ÇAKIR**

**ŞANLIURFA - 2017**

T. C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı 125217012 numaralı İlknur ÇELEBİ'nin hazırladığı "İşletmelerde İş Güvensizliğinin Tükenmişliğe ve Performansa Etkileri ve Adıyaman Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunması, 20/06/ 2017 tarihinde, saat 14:00'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

20/06/2017

(Danışman)  
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÇAKIR

Üye  
Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

Üye  
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU

Bu tezin İşletme Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

26.06/2017  
Prof. Dr. Abdullah ÇELİK  
Müdür

**Not:** a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntuların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek Almıştır Almamıştır.



HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

**ÖĞRENCİ BİLGİLERİ**

Adı-Soyadı : İlknur ÇELEBİ  
Öğrenci Numarası : 125217012  
Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı  
Programı : İşletme  
Başlık (Türkçe) : İş Güvencesizliğinin Performansa ve Tükenmişliğe Etkisi,  
Adıyaman Bölgesinde Bir Uygulama

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Yukarıda başlığı belirtilen yüksek lisans tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 146 sayfalık kısmına ilişkin, 15/05/2017 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 23'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 6 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntılarım bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağımı gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayım etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayım etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

25 / 09 / 2017  
İlknur ÇELEBİ

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 25 / 09 / 2017

Yrd.Doç.Dr. Ahmet ÇAKIR

## ÖNSÖZ

İş Güvencesizliği'nin Performansa ve Tükenmişliğe Etkisi, Adıyaman Bölgesinde bir araştırma konulu tez çalışmamızda tekstil sektörünün genel ekonomideki payı, Adıyaman ilindeki önemi ve bölge halkı açısından üstün ve zayıf yönleri konu edilmiştir. Adıyaman ilindeki mevcut tekstil firmalarının il genelindeki yaşam potansiyelinin ne kadarına bağlı, halk bu firmalardan ne kadar yararlanabiliyor veya geçimini ne kadar olarak bu firmalardan sağlayan insan mevcut bunlar ele alınmıştır. Söz konusu araştırma 2015-2017 yılları arasındaki verileri hedef almıştır. İncelenen tekstil firmalarındaki İş Güvencesizliği ve buna bağlı olarak Performans ve Tükenmişlik konuları araştırılmıştır. Tezin birinci bölümünde İş Güvencesizliği, ikinci bölümünde Performans ve Tükenmişliğe etkisi incelenmiştir. Çalışmamızın son bölümünü araştırma kısmı oluşturmaktadır. Bu bölümde Adıyaman'daki tekstil firmalarının 2015-2017 yılları arasındaki İş Güvencesizliğinin Performansa ve Tükenmişliğe etkisinin sekiz tekstil firması üzerinde, yüz kişi ile (yönetici, çalışan)yüz yüze görüşülerek anket yapılmıştır. İş Güvencesizliğinin çalışanlar ve yöneticiler açısından Performansa ve Tükenmişliğe etkisinde anlamlı bir farklılığı olduğu tespit edilmiştir. Tekstil firmaları tümü itibariyle ayrı ayrı incelenmiştir.

NİSAN 2017

İLKNUR ÇELEBİ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
TABLO LİSTESİ.....	VII
KISALTMALAR.....	IX
TÜRKÇE ÖZET.....	X
ABSTRACT.....	XII
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM: İŞ GÜVENCESİZLİĞİ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. İş Güvencesizliği.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. İş Güvencesizliğinin Tarihsel Gelişimi.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Liberal Dönem.....	9
1.2.2. Sosyal Devlet Anlayışı.....	10
1.2.3. Neo-Liberal Dönem.....	11
<b>1.3. İş Güvencesizliği Bileşenleri.....</b>	<b>13</b>
1.3.1. Sübjektif Algı.....	14
1.3.2. İşsizlik Kaygısı.....	14
1.3.3. Belirsizlik Duygusu.....	15
<b>1.4. İş Güvencesizliğine Yönelik Farklı Yaklaşımlar.....</b>	<b>16</b>
1.4.1. Bütünsel ve Çok Boyutlu Yaklaşım.....	17
1.4.2. Objektif ve Sübjektif Yaklaşım.....	18
1.4.3. Bilişsel ve Duygusal Yaklaşım.....	20
1.4.4. Niteliksel ve Niceliksel Yaklaşım.....	20
<b>1.5. İş Güvencesizliğine Neden Olan Faktörler.....</b>	<b>21</b>
1.5.1. Bireysel Faktörler.....	21

1.5.1.1. Cinsiyet Farklılıkları.....	21
1.5.1.2. Yaş Faktörü.....	22
1.5.1.3. Eğitim Düzeyi.....	23
1.5.1.4. Kişilik Özellikleri.....	24
1.5.1.5. Medeni Durumu.....	26
1.5.1.6. Kıdem ve Statü.....	26
1.5.1.7. Sendikaya Üyelik Durumu.....	27
1.5.1.8. Algılanan Sosyal Destek.....	28
1.5.1.9. İstihdam Edilebilirlik Algısı.....	29
1.5.2. Örgütsel Faktörler.....	30
1.5.2.1. Örgütsel Yapıdaki Değişiklikler.....	30
1.5.2.2. Örgütsel İletişimdeki Aksaklıklar.....	30
1.5.2.3. Esneklik Uygulamaları.....	31
1.5.2.4. İstihdam Biçimleri.....	32
1.5.3. Ekonomik Faktörler.....	33
1.5.3.1. İşsizlik.....	33
1.5.3.2. Ekonomik Krizler.....	35
1.5.3.3. Özelleştirme.....	36
1.5.4. İş Güvencesizliğinin Sonuçları.....	37
1.5.4.1. Tutumlar Açısından Sonuçları.....	37
1.5.4.2. Sendikalar Açısından Sonuçları.....	39
<b>2. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK ve PERFORMANS.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı ve Önemi.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2. Tükenmişliğin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....</b>	<b>44</b>
2.2.1. Stres.....	44
2.2.2. Depresyon.....	48
2.2.3. İş Doyumu ve Doyumsuzluğu.....	50
<b>2.3. Tükenmişliğin Nedenleri.....</b>	<b>54</b>
2.3.1. Bireysel Nedenler.....	55
2.3.2. Örgütten Kaynaklanan Nedenler.....	58
<b>2.4. Tükenmişlik Belirtileri.....</b>	<b>60</b>
2.4.1. Fiziksel Belirtiler.....	60
2.4.2. Psikolojik Belirtiler.....	60

2.4.3. Davranışsal Belirtiler.....	61
<b>2.5. Tükenmişliğin Boyutları.....</b>	<b>62</b>
2.5.1. Duygusal Tükenme.....	62
2.5.2. Duyarsızlaşma.....	63
2.5.3. Kişisel Başarısızlık.....	64
<b>2.6. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları.....</b>	<b>65</b>
2.6.1. Birey Üzerindeki Olumsuzluk Etkileri.....	66
2.6.2. Çalışma Yaşamı Üzerindeki Olumsuzluk Etkileri.....	67
2.6.3. Aile Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	70
<b>2.7. Performans Kavramı ve Tanımı.....</b>	<b>71</b>
<b>2.8. Performansı Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>74</b>
2.8.1. Moral ve Motivasyon.....	75
2.8.2. Ödül ve Ceza Yöntemi.....	76
2.8.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliği.....	77
2.8.4. Yönetim Tarzı.....	79
2.8.5. Çalışma Arkadaşları.....	79
<b>2.9. Performans Değerlendirme.....</b>	<b>80</b>
2.9.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	83
2.9.2. Performans Değerlendirmenin Olumlu-Olumsuz Yanları.....	86
2.9.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	89
<b>3.BÖLÜM: ARAŞTIRMA.....</b>	<b>93</b>
<b>3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....</b>	<b>93</b>
<b>3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....</b>	<b>93</b>
<b>3.3. Araştırmanın Ana Kütle, Modeli ve Örneklem.....</b>	<b>94</b>
<b>3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....</b>	<b>95</b>
<b>3.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tabloları ve Tanımlayıcı İstatistik Tabloları.....</b>	<b>96</b>
<b>3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>98</b>
3.6.1. Araştırmaya Katılan Bireylerin İş Güvencesizliği Açısından Değerlendirilmesi.....	102



3.6.2. Araştırmaya Katılan Bireylerin Performansları Açısından Değerlendirilmesi.....	106
3.6.3. Araştırmaya Katılan Bireylerin Tükenmişlikleri Açısından Değerlendirilmesi .....	110
3.6.4. Araştırmaya Katılan Bireylerin Performansları ve İş Güvencesizliği Düzeyleri Arasındaki İlişki Analizi .....	114
3.6.5. Araştırmaya Katılan Bireylerin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Güvencesizliği Düzeyleri Arasındaki İlişki Analizi.....	115
3.6.6. Araştırmaya Katılan Bireylerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki Analizi.....	116
<b>SONUÇ.....</b>	<b>117</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>120</b>

## ŞEKİLLER

Şekil-1	Araştırmanın Basit Modeli.....	93
---------	--------------------------------	----



## TABLÖLAR

Tablo.3.1. Demografik Özellikler Frekans Tablosu .....	96
Tablo.3.2. Çalışılan Firmaları Frekans Tablosu.....	97
Tablo.3.3.Sürekli Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu .....	97
Tablo 3.4. İş Güvencesizliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	102
Tablo.3.5. Bireylerin Cinsiyetlerine Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri.....	102
Tablo3.6.Bireylerin Medeni Durumlarına Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri..	103
Tablo.3.7.Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri..	103
Tablo.3.8.Bireylerin Yaşlarına Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri.....	104
Tablo.3.9.Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri.....	104
Tablo.3.10.Bireylerin Çocuk Sayılarına Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri.....	105
Tablo.3.11.Bireylerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri.....	105
Tablo.3.12.Bireylerin Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri.....	106
Tablo.3.13. Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	106
Tablo.3.14. Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Performans Düzeyleri.....	107
Tablo.3.15.Bireylerin Medeni Durumlarına Göre Performans Düzeyleri.....	107
Tablo.3.16.Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre Performans Düzeyleri.....	107
Tablo.3.17. Bireylerin Yaşlarına Göre Performans Düzeyleri.....	109
Tablo.3.18. Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre Performans Düzeyleri.....	108
Tablo.3.19 .Bireylerin Çocuk Sayılarına Göre Performans Düzeyleri.....	109

<b>Tablo.3.20. Bireylerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Performans Düzeyleri.....</b>	<b>109</b>
<b>Tablo.3.21. Bireylerin Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Performans Düzeyler.....</b>	<b>110</b>
<b>Tablo.3.22. Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....</b>	<b>110</b>
<b>Tablo.3.23. Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri .....</b>	<b>111</b>
<b>Tablo.3.24. Bireylerin Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri ...</b>	<b>111</b>
<b>Tablo.3.25. Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre Tükenmişlik Düzeyler.....</b>	<b>111</b>
<b>Tablo.3.26. Bireylerin Yaşlarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri.....</b>	<b>112</b>
<b>Tablo.3.27. Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri.....</b>	<b>112</b>
<b>Tablo.3.28. Bireylerin Çocuk Sayılarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri.....</b>	<b>113</b>
<b>Tablo.3.29. Bireylerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri.....</b>	<b>113</b>
<b>Tablo.3.30. Bireylerin Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri.....</b>	<b>114</b>
<b>Tablo.3.31. Bireylerin Performansları ve İş Güvenesi Düzeyleri Arasındaki İlişki.....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo.3.32. Bireylerin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Güvenesi Arasındaki İlişki.....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo.3.33. Bireylerin Tükenmişlik ve Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki.....</b>	<b>116</b>

## KISALTMALAR

<b>İŞKUR ( İş ve İşçi Bulma Kurumu ).....</b>	<b>33</b>
<b>OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ).....</b>	<b>33</b>
<b>TÜRKONFED ( Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu.....</b>	<b>41</b>
<b>İKV ( İktisadi Kalkınma Vak.....</b>	<b>41</b>
<b>ABD ( Amerika Birleşik Devletleri ).....</b>	<b>57</b>
<b>TODAİE(Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ).....</b>	<b>63</b>
<b>İİBF ( İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ).....</b>	<b>72</b>

## ÖZET

İş güvencesizliği toplumun önemli bir bölümünü etkileyen bir olgudur. Bu olgunun kaynakları genellikle ekonomik olmakla beraber, psikolojik, biyolojik ve toplumsal düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. İş güvencesi, işin kalıcı olmasındaki güvence eksikliği olarak tanımlanır. Kişiler için işinden olmak aynı zamanda hayat şartlarının kalite yitimine uğraması olarak da değerlendirilebilir. Şüphesiz, iktisaden sebep olacağı problemler de oldukça mühimdir. Problemin büyük kısmınıysa şahsın maişet kaynağını yitirmesinin yarattığı maddî ve psikolojik değişikliklerle yaşadığı ümitsizlik ve tükenmişlik duygusu oluşturmaktadır. Bu durum, tüm ekonomik garantilerden mahrum olan insan kalabalığının meslekî adaptasyonuna ve performansına da kötü yönde tesir etmektedir.

Bu çalışmada İş Güvencesizliğinin Tükenmişliğe ve de Performansa etkisi üzerinde durularak Adıyaman ilinde aktif olarak var olan ve bölge halkının geçimini sağlamasında yaygın bir sektör olan tekstil sektörü araştırılmıştır. Tekstil sektöründe çalışanların iş güvencesine bağlı olarak oluşacak tükenmişlik ve performans gibi kavramların çalışanlar üzerindeki ekonomik boyutu başta olmak üzere psikolojik ve fiziksel yönleri de ele alınmıştır. Adıyaman ilinde tekstil sektöründe ne kadar insan çalışmaktadır bunun ne kadarı bayan çalışan ne kadarı erkek çalışan, eğitim durumları, medeni halleri, sosyal güvenceleri gibi konular araştırılmıştır.

Araştırmamızın kapsamında Adıyaman ilinde, sekiz tekstil fabrikasında çalışan toplam 100 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, görülmüştür ki tekstil sektörü halkın çoğunun geçim kaynağını oluşturmaktadır. Tekstil çalışanlarının %60'ından fazlası kadındır. Tekstil çalışanlarının eğitim durumları ağırlıklı olarak lise ve ilköğretimdir. Araştırmamızın verileri, işletmelerin yöneticileri ve/veya çalışanlarına yönelik olarak hazırlanan anket formu aracılığıyla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Araştırmamızın anketinde kırk sekiz soru

bulunmaktadır ve toplamda yüz anket yapılmıştır. Yani anket çalışmamız sekiz işletme üzerinden yüz kişi tarafından cevaplandırılmıştır. Araştırmamızın bulguları, öncelikle frekans ve yüzde dağılım tabloları aracılığıyla sunulmuş ve sonrasında elde edilen veriler, araştırmamızın gayesine uygun olarak geliştirilen 5 hipotezin değerlendirilmesi için t testi aracılığıyla analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Güvencesizliği, Tükenmişlik, İş Performansı, Tekstil Sektörü, Adıyaman İli Tekstil Sektörü.



## **ABSTRACT**

Lack of guarantee in occupation is a fact that effects the considerable part of the public. Reasons of this fact usually may come out with economical and also psychological, biological and social levels. Lack of guarantee in occupation is described as lack of guarantee in permanent of occupation. Being fired from a job for persons can also be considered a loss of quality of living conditions. The problems those will be occurred economically are doubtlessly quite important. The important parts of this problem consist of people's desperation and being exhausted that caused by phsical and psychological changes came from losing their job. This situation, negatively effects the vocational adaptation and performance of the human population that are deprived of all economic guarantees.

In this study, the textile sector, which is actively present in the province of Adiyaman and which is a widespread sector in the livelihood of the people of the region, has been researched with an emphasis on the effect of the Lack of Guarantee in Occupation on Fatigue and Performance. We dealt with the firstly economical, psychological and physical effects of being exhausted and working performance on Textile workers depending on the guarantee in their occupation. In Adiyaman, how many people are working in the textile sector, how many female employees, educational status, marital status, social security issues have been investigated.

Within the scope of our research, a total of 100 people working in eight textile factories were researched in Adiyaman province. As a result of the research, it has been seen that the textile sector constitutes the main source of livelihood for the majority of the people. More than %60 of the textile workers are women. The education levels of textile workers are mostly high-school and secondary school. The data of our research were gathered face-to-face by means of a questionnaire prepared for the managers and / or employees of the enterprises. There are forty-eight questions in our survey of our research and a total of one hundred survey were



conducted. The findings of our study were presented primarily through the frequency and percentage distribution tables and the data obtained afterwards were analyzed by means of the t-test for the evaluation of 5 hypotheses developed in accordance with our research.

Keywords: Lack of Guarantee in Occupation, Being exhausted, Work performance, Textile Sector, Textile Sector in Adiyaman.



## GİRİŞ

Güvencesizlik, dünyada son dönemde hakim olan ekonominin kalitesindeki ve işleyişindeki değişimlerin kaynaklık ettiği ve kuvvetli bir inşaa sürecini zorunlu olarak ortaya çıkaran önemli bir etkidir. Dünyadaki bu yeniden yapılanma iş dünyasının yanı sıra yaşamın her aşamasında güvencesiz durumlarla karşılaşmaya sebep olmaktadır. İş güvencesi mefhumu, genellikle emek karşılığının garantiye alınması manasında ele alınmaktadır. İş güvencesi özünde, emek gücüne dayalı olan bağımlı çalışanları, herhangi bir etken gösterilmeden, işveren eliyle çalışmasının sona erdirilmesi halinde, işverenin sözleşmeyi bozma uygulamasını kısıtlayan ya da engelleyen, iş ilişkisini hukuki boyuta taşıyan, bu şekilde hizmet sözleşmesinin çalışan yönünden dayanıksız özelliğini ortadan kaldıran ve hizmete dayalı ilişkiye devamlılık sağlayan, çalışana kollayan özelliği güçlü kuralsal yapılandırmaları kapsamaktadır.

İş güvencesizliği, örgütün iç ve dış kaynaklı çeşitli göstergelerin kişiler tarafından dikkate alınıp ve yoruma tabi tutulmasıyla meydana gelmektedir. Hakikaten de, bir işin kaybedilmesi gerçekleşmeden iş güvencesizliği, işi tehlikeye sokan işaretlerin hissedilmesi ile beraber, gizli olarak oluşmaktadır. Buradan hareketle iş güvencesizliğinin yapı taşlarından biri devamlılığını tehlikeye sokan kuralların ve uygulamaların belirlenmesidir. Mesela, mesai süreleri ve terfi imkanları hususlarında işin devamlılığını riske atan uygulamalar, işçilerde iş güvencesizliği endişesine yol açmaktadır. Bireyler için işini kaybetmek; maiyet teminine bağlı olarak hayat şartlarının kalite kaybetmesi olarak değerlendirilebilir. İktisadî açıdan meydana getireceği problemler de şüphesiz ki oldukça önemlidir.

Öte yandan, çalışanın işini kaybetmesinin verdiği fiziki ve psikolojik değişiklikler, ortaya çıkardığı endişe, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığının bozulması ve toplumdaki değer yargılarını yitirmesi sonucunda oluşan ümitsizliği meydana getirmektedir. Yaşanan olumsuzluklar var olan işgücünü de tamamıyla etkilemekte ve önemli güncel bir konu olan çalışan kesimdeki işsiz kalma endişesini

gündeme getirmektedir. Özellikle özel sektörde sık sık karşılaşılan bu endişe, iş güvencesi olmayan çalışanların işgücü verimini de olumsuz etkilemektedir. İş güvencesizliği aynı zamanda belirsizliği de kapsamaktadır. Belirsizlik hissi yaşayan kişiler için işin devam edip etmeyeceği ya da işten çıkarılıp çıkarılmayacağı kesin değildir. Bu durum işten çıkarılacağı kesin olan kişilerin durumundan farklıdır. Çünkü onlar için gelecek nettir ve bu kişiler işten çıkarılmaya ve gelecekte işsiz kalmaya fiziksel ve psikolojik yönden hazırlanmaktadır.

İşini kaybetme endişesi, kişilerin öz saygılarını kaybetmelerine sebep olabilmektedir. Bilhassa iktisadi krizlerin yoğun yaşandığı ülkelerde şirketlerin küçülmesi, birleşmesi veya iflasa karar verdiği zamanlarda çalışan kişilerin psikolojik yorgunluk seviyeleri fazlasıyla ileri seviyede olup, kişinin çalışma hayatına tesir ettiği gibi ailevi yaşamını da sosyal çevresini de etkisi altına alabilmektedir. Maddi ve manevi boyutta ortaya çıkan bu tür negatif durumlar birey üzerinde olumsuz tesir oluşturmakta, bireyin başarmaya dair duygularını ve öz saygısını kaybetmesine sebep oluşturmaktadır. Bu olumsuz hisler ortasındaki kişi, kendini başarıdan yoksun görmeye, işini profesyonelce ortaya koyamadığını zannedecektir. İştigal ettiği iş sahası açısından kendini kıymetsiz sayan kişi performans kaybetmekte, kendini devamlı başarı yoksunu saymakta ve kendinde kabahat bulmaya meyletmektedir. Kendinin tükenmiş sayan kişi, çevresindeki tüm insanların kendisinin hayatını zora sokmak gayesiyle çabaladığını sanma eğilimine girmektedir. Tükeniş duyguları içindeki kişiler, müşteri olanlara veya iş arkadaşlarına karşı negatif tavırlar ortaya koymaktadır. Diğer taraftan işinden olma, performans kaybettirici tavırlar, bireyler arasındaki problemleri iletişim, iş tatminini de düşürmektedir.

Tükenmişliğe düşmek, iş ortamı için en yıkıcı tesiri bireyin performansını düşürerek gerçekleştirmektedir. Yaşanan bu düşme hali genelde icra edilen işin kalitesinde ve verim düzeyinde görünür olmaktadır. Performans düşüklüğünün neticesi olarak işe katılım isteği azalmakta ve birey kendini kısıtlanmış olarak düşünme eğilimi göstermektedir. Böyle bir haldeki birey, icra ettiği çalışmayı ciddiye almaz, bundan sonra başarabileceğine inanmaz, işe emek vermekten vazgeçer. Kişinin iş hakkındaki tutumunda yaşanan farklılıklar, işe yönelik başarılılığının eksilmesine, nihai olarak ise işçilerin toplam başarısının azalmasına

yol açmaktadır. Farklı boyutları olan iş güvencesizliğinin etkileri ve yarattığı sonuçlar günümüzün önemli sorunlarından. Günümüzde son derece ciddi ve güncel bir konu olarak kendisini gösteren iş güvencesizliğinin farklı etkilerinin araştırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamızda iş güvencesizliğinin tükenmişliğe ve performansa etkileri ayrıntılı bir şekilde incelenip Adıyaman İlinde tekstil sektörü üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda da tükenmişliğin ve performansın iş güvencesizliği ile yakından ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişliğin ve performansın çalışanların demografik özellikleriyle de ilişkili olduğu saptanmıştır. İşverenlerin bu konudaki keyfi uygulamalarının sınırlandırılması, çalışma ortamının ve çalışmalarının istikbaline yönelik belirsiz hal ile birlikte işbu mevzu hakkındaki kaygılarının ortadan kaldırılarak işçilere huzur ve güven veren çalışma şartları yaratmasının toplam işçi başarısı göstergelerinde önemli tesirlere sebep oluşturacağı, uygun olmayan çalışma davranışları ve işi bırakma düşüncesini olumsuzlar, tükenmişlik gibi bireyin psikolojisini ve performansını etkileyecek somut durumları yaşamasını engeller. İşçinin çalışmaya ve çalışma ortamına yönelik beklentilerinin his, fikir ve meyilleriyle ortaya çıkan verilen bağlamında yaptığım kıyaslama neticesinde işe yönelik oluşan tutumu performansını ve tükenmişliğe bağlı olarak psikolojisini olumlu yönde etkiler. Çalışanın tatminkarlıkları bütünüyle ihtiyaçların, umduklarının karşılanmasıyla alakalıdır ve bahse konu olan ihtiyaçları fiziki ve ruhi olarak gruplandırılmıştır. Fiziksel ihtiyaçlar doyuruldukça kenara çekilirken, ruhi ihtiyaçlar doyuruldukça ziyadeleşmektedir. İşbu doğrultuda, işçilerin tükenmişliklerini, çalışma doyumlarının ve bu paralelde performanslarında devamlılık temin edilmesinin, çalışılan yere dair bağlılık hislerinin de müspet anlamda tesir edeceği öngörülmektedir. İşinde tatmin olmayan birey ise tükenmişliği neticesinde uygun olmayan çalışma davranışları ortaya koymakta, etkin ve verimli olmayı yani performansı negatif yönde etkilemektedir. İş güvencesizliğinin tükenmişliğe ve performansa etkilerinin incelenmesinin amaç edinildiği bu çalışmanın ilk bölümünde iş güvencesizliği konusu değişik yönleriyle ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ise tükenmişlik konusuna açıklık getirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise performans konusu yer almıştır. Bu bölümde iş güvencesizliğinin gelişimi, getirilen farklı yaklaşımlar, nedenleri ve sonuçları incelenmiştir.



## 1. BÖLÜM: İŞ GÜVENCESİZLİĞİ

### 1.1. İş Güvencesizliği

Son yıllarda dünyanın çoğu ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de yaşanan ekonomik krizler ve yaşanan belirsiz durumların yanı sıra, küreselleşme neticesinde rekabet koşullarında oluşan farklılıklar, işçi-işveren ilişkilerinde radikal dönüşümlere sebep olmuştur. İş güvencesizliğinin büyük bir oranda azalması da bu durumun sonuçlarından birisidir. Poyraz ve Kama’ya göre, istikrarlı dönemlerde gerçekleştirilen işletme politikaları ve çeşitli yasal düzenlemelerde korunan iş görenler; artan belirsizlik ve rekabet karşısında esneklik göstererek uyum sağlamaya çaba gösteren kuruluşların koruyucu politikalarını bırakmaları ve yeni düzenlemelerin işverenlere yönelik destekleyici nitelik kazanmasıyla birlikte güvencelerini yitirerek psikolojik açıdan etkilenmişlerdir.<sup>1</sup> Çalışanların bireylerin işlerini gerçekten bireyin kendi davranışlarından çok işverenin vermiş olduğu kararlarıyla kolayca kaybetmelerini engellemek ve çalışanlara iş güvencesi sağlamak amacıyla yeni düzenlemelerin yapılması mecburi hale gelmiştir.

İş güvencesizliği kavramı, çoğunlukla çalışma hakkının korunması anlamında kullanılmakta olup özünde, emek bağı olan işçileri, haksızca, iş sahibi eliyle ilişkisinin sonlandırılması halinde, iş sahibinin kontratı bozma eylemini dizginleyen ya da buna mani olan, işe dayalı ilişkiyi hukuksal boyuta taşıyan, bu nedenle çalışma anlaşmasının çalışandan yana dayanaksız olan boyutunu ortadan kaldıran, işe dayalı bu ilişkiye devamlılık sağlayan, muhafaza edici özelliği ağırlıklı olan norma dayalı düzenlemeler yapmayı kapsamaktadır.<sup>2</sup> İş güvencesi, işe dayalı ilişkide devamlılık anlamına gelmektedir. Zira, bilinen hukuk, iki tarafa verilen sözleşmeyi bozma hakkı teoride kalmakta, işe dayalı ilişkinin geçerli bir sebep olmaksızın bozulması çalışan için çifte sonuç doğurmaktadır. Bunlardan ilki, iş şartlarını çalışanın zararına

<sup>1</sup> Kemal Poyraz ve Bülent Kama, “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.13,2008,s.144.

<sup>2</sup> İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması” *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.23,2004,s.36.

değiştirmekte, ikincisiyse; çalışanın kazancını kaybetmesine ailevi ve bireysel yaşamını tehlikeye atmaktadır.<sup>3</sup>

İş güvencesizliği toplumun genelini etkileyen bir etkidir. Bu etkenin nedenleri yüksek oranda ekonomik olmakla birlikte iş güvencesinin olmamasının ortaya çıkardığı sonuçlar psikolojik, fizyolojik ve toplumsal düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. İş güvencesizliği, aktif olarak var olan iş devamlılığına mani oluşturacak bütün kanuni ve kanun dışı örgütsel değişimler neticesinde oluşan, çalışan bireyde müphemlik duygusuna bağlı bir şekilde işinden olma korkusu oluşturan tüm sonuçları ihtiva etmektedir. Çakır'a göre, işine son verilip verilmeyeceği belli olmayan kişi, ne ile karşılaşacağını bilemediğinden bahse konu olan hal ile ne şekilde halledeceğini bilmeyecektir.<sup>4</sup>

Çalışma güvencesizliğiyle alakalı şimdiye değin literatürümüzde birbirlerine benzer ve aykırı çeşitli tarifler ortaya konmuştur. Sweet, iş güvencesizliğini işin kalıcı olmasındaki güvence eksikliği olarak tanımlamıştır.<sup>5</sup> Probst ise, çalışma teminatını, işçinin hali hazırdaki şartlarda sürekliliğine dair algısı şeklinde ele almaktadır.<sup>6</sup> Her iki tanım da işin devamlılığı bir güvence unsuru olarak öncelikli olarak yer almaktadır. Telman ise, iş güvencesizliğini, kişisel algılamayı ön plana çıkartarak iş güvencesizliğini işinin garanti olmaması ve çalışanın işini tahmin ettiği süreden daha yakın bir zaman içerisinde sonlanacağına ilişkin algısı biçiminde değerlendirmektedir.<sup>7</sup> Dereli, iş güvencesizliğinin, bireyin geleceğine yönelik çalışma durumuna ilişkin güvencesizlik endişelerinin bireysel algılaması olarak ifade edildiği koşulda, algılanan iş güvencesizliğinin, ekonomik ya da örgütsel değişimler

<sup>3</sup> Ayhan Görmüş, "İş Güvencesi" İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi ,C.209,S.6,2004 „<http://www.isgucdergi.org/>,3 Haziran 2015.

<sup>4</sup> Özlem Çakır, "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği" *Çalışma ve Toplum Dergisi*, S.7, 2007, s.120.

<sup>5</sup>Stephen A. Sweet, "JobIn security, a SloanWork and Family Encyclopedia Entry" <https://workfamily.sas.upenn.edu/glossary/j/job-insecurity-definitions>,7 Haziran 2015.

<sup>6</sup>Tahira M. Probst, "Development and Validation of the Job Security Index andtheJob Security SatisfactionScale: A Classical Test The oryand IRT Approach" <http://www.highbeam.com/doc/1G1-111935734>, 2Temmuz2015.

<sup>7</sup> Nursel Telman, *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul, Epsilon Yayınları 2004, s.38.

sonucunda çalışanların mevcut işlerini gelecekte de koruyabileceklerine yönelik endişelerinden dolayı ortaya çıktığını belirtmektedir.<sup>8</sup>

Hans de Witte'in görüşüne göre; iş güvencesizliği algısı, işin geleceği ile ilgilidir. Aktif olarak işin devamlılığına ilişkin potansiyel tehdide yönelik algıdır. Farklı düşüncelere göre ise, iş güvencesizliği algısını, kendi isteğin dışında iş kaybı olasılığını sübjektif olarak algılama şeklinde tanımlamaktadır.<sup>9</sup> Bütün bu farklı tanımlara rağmen, birçok yazar iş güvencesizliği algısının temel özelliklerinin daha az ya da daha çok benzer taraflarını ayırt etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken nokta söz konusu işin kaybının gönülsüz olarak gerçekleşmesidir. İş Güvencesizliği, yeni dünyada hakim olan ekonominin işleyişindeki ve yapısındaki değişimlerin sebep oluşturduğu kuvvetli bir inşa evresidir. Dünyadaki bu yeniden yapılanma sadece iş dünyasında değil, yaşamın her aşamasında güvencesiz durumlarla karşılaşmaya neden olmaktadır.

Çalışanlardan aktif hareket etmeleri, değişime her an hazır olmaları, riskten korkmamaları ve sürekli olarak riski göze almaları, yapılan değişikliklere ve şekilsel düzenlemelerle gittikçe bağlarını zayıflatmaları istenmektedir. Sennett, *Karakter Aşınması* adlı kitabında, değişen üretim süreciyle hayata geçen esneklik uygulamaları, günümüz çalışma yöntemlerinin geçici ve kısa vadeli yapısının; çalışanların duygusal ve düşünsel yapılarında, aile ilişkilerinde büyük dönüşümlere neden olduğunu ve çalışanla üzerinde karakter aşınmasına yol açtığını belirtmektedir. Sürekli aktif halde olması beklenen sektörlerde, kısa vade çerçevesinde çalışanların işlerini güvencede hissetmeleri pek de mümkün değildir.<sup>10</sup>

Keser, iş güvencesinin, halen var olan çalışmaya dair bir evreyi mi, tüm yaşamı kapsayan bir çalışırlık teminatını mı kastettiği hakkında konusundaki karmaşanın, iş güvencesizliği kavramının tanımlanmasını da zorlaştırdığını ifade etmektedir.<sup>11</sup> Bundan dolayı kavramın tanımlanması hem hukuksal hem de psikolojik

---

<sup>8</sup> Beliz Dereli, "İş Güvencesizliği Kavramı ve Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliğine Yönelik Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi" *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, S.21, 2012, s.240.

<sup>9</sup>Hans de Witte, "JobIn security: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences" *Journal of Industrial Psychology* Vol.31, 2005, p.1.

<sup>10</sup> Richard Sennet, *Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerine Etkileri*, çev..Barış Yıldırım, İstanbul,Ayrıntı Yayınları, 2000, s.9.

<sup>11</sup> Aşkın Keser, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa, Ekin Yayınevi, 2009, s.11.



boyutları bulunmaktadır. Hukuksal boyutta iş güvencesizliği kavramından ziyade iş güvencesi kavramı kullanılmaktadır. Hukuki olarak iş güvencesi, çalışanların aktif olarak çalıştıkları işlerini kaybetmemeleri için gereken koruma biçimi olarak ifade etmektedir. Psikolojik boyutta ise, iş güvencesizliği, işçilerin çalışmalarının istikbaline dair taşıdıkları endişedir. İş güvencesizliğinin ruhi tarifinin temeli, kişinin olan şeyleri hissetme şekli hakkındadır ve iş güvencesizliği bir işçinin halihazırda istihdam edilmesine dair bir risk unsuru hissetmesi halini izah etmektedir.

Greenhalg ve Rosenblatt, bu olguyu çalışanın tehdit altındaki işinin sürekliliğini sağlamadaki güçsüzlük olarak tanımlamıştır.<sup>12</sup> Dolayısıyla sürekliliği olan işin durumundaki devam eden tehdidin şiddeti, muhtemel iş kaybının önemi ve kapsamı ile kaybın meydana gelmesi öznel olasılığa bağlıdır. Tehdidin etki alanı, a) tehlikeye girebilecek işin özelliklerinin dağılımı, b) bu özelliklerin ne değerde olduğu, c) her özelliği kaybetmenin öznel olasılığı, d) tehdit kaynaklarının sayısı olarak değerlendirilmektedir.

İş güvencesizliği ile iş kaybı aşamalara ayrılabilir. Başlangıçta işgücü güvence içindedir ve planlanan büyük değişimlerin farkında değildir. Sonra tahmin aşaması adı verilen belirsizlik evresi gelmektedir. Süresi uzayabilen bu aşamada, işçiler değişimin yaklaştığını farkındadırlar, fakat kendilerini nasıl etkileyeceğinden veya etkileyip etkilemeyeceği emin değildirler. Tahmin aşamasını, işten çıkarılma tehdidinin ortadan kalkması ve istihdamın sürmesi veya işe son verilmesi aşamasından biri takip etmektedir. Son verilme aşaması, işyerinin satışından veya kapanışından hemen önceki aşamadır. Bu aşamada çalışanların bir miktarı ayrılmıştır ve birçoğu da olabileceklerin farkındadır. Tam sürecin çok hızlı olduğu durumlarda tahmin ve son verilme aşamaları çok kısa sürede olabilmektedir. İşçiler tahmin aşamasında iş güvencesizliği yaşamaktadır. İş kaybı ve işe devam ile bu muallak durum ortadan kalkmaktadır. İş kaybı, işsizlikten hemen önceki geçiş dönemini göstermektedir. Ancak ortadan kalkan belirsizliğin yerini iş ile ilgili başka belirsizlikler

---

<sup>12</sup>Leonard Greenhalgh and Zehava Rosenblatt, "JobInsecurity: Toward Conceptual Clarity. The Academy of Management Review, Vol.9, p.442, 1984. [http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day\\_1\\_reading\\_material/job%20insecurity.pdf](http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day_1_reading_material/job%20insecurity.pdf) , 24 Haziran 2015.

alabilmektedir. Örneğin küçülme sonrası işlerine devam edenlerin iş yükleri artmakta ve muhtemelen görev başarımlarına ilişkin belirsizlik bulunmaktadır.<sup>13</sup>

İş güvencesizliği içinde bulunan çalışanlar, işlerini koruyup koruyamayacaklarını kesin bir şekilde ortaya koyamamaktadır. İşbu hal, iş güvencesizliğini reel işsiz kalma halinden ayırmaktadır. Zira işsiz kalma hemen gerçekleşen bir durumken, iş güvencesizliği istikbale dair müphemliğin devam ettiği anlık bir tecrübeyi kapsamaktadır.<sup>14</sup> Kısaca iş güvencesizliğinin, iş kaybından farklı çalışan bireyin istihdamı ile ilgili düşüncelerinin değişime uğraması olarak ifade edilebilir. Bu nedenle, düşüncelerin değişim yaşadığı her durumda iş kaybı yaşanması beklenmemektedir.

## **1.2. İş Güvencesizliğinin Tarihsel Gelişimi**

İş güvencesizliğinin tarihsel arka planı liberal dönem, sosyal devlet anlayışı ve neo-liberal dönem olmak üzere üç başlıkta incelenebilir.

### **1.2.1. Liberal Dönem**

Bu dönem Fransa İhtilali'yle start alıp, ülke ülke değişiklikler arz etse de XIX. asır ortasına değin sürmektedir. İşbu devrin özellikleri ferdi hürriyetlerin barizleşmesidir. Anlaşma hürriyeti açısından da anlaşmaların her iki tarafın da hür iradeleriyle belirlenmesi gibi feshi de hür iradeleriyle daima olasıdır.

Erdoğan ve Ak, buhar makinesinin on sekizinci yüzyılda enerji kaynağı olarak üretimde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte sanayi devriminin ortaya çıktığını belirtmektedir. Teknolojide oluşan yeniliklerin üretime uygulanmasının da sadece üretimi sayısal olarak arttırmakla kalmadığını, insanı ve toplumu farklılaştırarak sanayi toplumunu oluşturduğunu belirtmektedirler.<sup>15</sup> Endüstri inkılabı, Batı devletlerinde kullanılan sınıai şeklinin değişim geçirmesine ve şimdiki zamanın sınıai tarzının yani fabrikalaşmanın yerleşmesini temin etmiştir, iş yerleri de giderek büyüyüp işletmeler haline evrilmişlerdir. İşbu üretme biçimine karşı eski üretme

---

<sup>13</sup> Barış Seçer, “*Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi*” Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

<sup>14</sup> Seçer, s.171.

<sup>15</sup> Ekrem Erdoğan ve Mehmet Zeki Ak, “Neo-Liberal Ekonomik Dönüşüm ve Sendikalar” *Kamu-İş Dergisi*, S.7, 2003, s.3.

vasıtaları bırakılarak hızlı ve bol üretme şekli kaim olmuştur. Ancak işbu evrilme, üretme etkinliğinin mühim bir faktörü konumundaki insan yaşamında önemli değişikliklere yol açmıştır. Zira, yeni üretme rejimiyle baş edemeyen, etkinliğini klasik tarzda devam ettiren manifaktür işyerleri kapanmak mecburiyetinde kalmışlardır. Bu döneme değin kendi iş yerlerinde hür bir olarak çalışan iş sahibi ve zanaatkarların birçoğu birilerinin himayesinde, emri altında işçilik yaparak bağımlı hale gelmişlerdir.<sup>16</sup> Şimdiki zamanda var olan işçi-işveren ilişkileri bu şekilde ortaya çıkmıştır. İşbu döneme iktisadi ve içtimai yaşama liberalist fikir düşünce egemen olmaktadır.

Sosyoekonomik yaşam üzerinde hakimiyet kuran liberal yaklaşım düşünce hukuksal yönden de liberalist hukukun gelişmesini sağlamıştır. İşbu yaklaşımın oluşturduğu hukuksal anlayış içinde, kişinin kendi şahsına ait olan mallara dair tasarrufuna yetki sınırı bulunmamaktadır. Bireylerin ticari ve üretim hürriyeti hukuken güvencededir ve her insanın kişisel faydası toplumsal faydasını ortaya çıkarmaktadır. Şahsi temellük ile anlaşma özgürlüğünde engel kabul etmeyen hukuki görüş iktisadi çabanın da esasını oluşturur.<sup>17</sup>

Çelik, ekonomik liberalitenin “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” prensibinin uygulamaya konmasıyla kişisel kuvvet ve çalışmanın maksimum seviyeye ulaşacağına, bunun içinse çalışan-iş sahibi gibi iki tarafın devletsel baskıdan azade, bütün manasıyla anlaşma özgürlüğü ile kaim bir ücretlendirme ve iş şartları kararlaştırmalarının istendiğini ifade etmektedir.<sup>18</sup>

### 1.2.2. Sosyal Devlet Anlayışı

Çalışma koşullarında özgürlüğü kıstas alan liberal düşünce, devletin olaylara müdahalesinin uzun bir zaman önüne geçmiştir. On dokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru oluşan yoksulluk, sömürünün ciddi düzeye ulaşması karşılığında devlet iktisadi ve içtimai yaşama, dolaylı yoldan da iş yaşamına müdahil olmak mecburiyetinde kalmıştır. Güven ve Aydın giderek geleneksel devlet anlayışından

<sup>16</sup> Nuri Çelik, *İş Hukuku Dersleri*, İstanbul, Beta Yayınları, 2004, s.3.

<sup>17</sup> Fevzi Demir, *Mukayeseli Hukukta ve Türk Hukukunda Çalışma Hakkının Korunması (İş Güvencesi)*, İstanbul, Belediye İş Sendikası Yayını, 1986, s.14.

<sup>18</sup> Çelik, s.34.

uzaklaştığını, sosyal açıdan korunmaya muhtaç bireyleri korumayı esas alan sosyal devlet anlayışının oluşmasını sağlamıştır.<sup>19</sup>

Devletin iş yaşamına müdahil olmasının öncü işaretleri İngiltere’de, arkasından ise bütün Avrupa’da gözlemlenmiş, bilhassa kadın ve çocuk çalışanları kapsayacak şekilde ortaya konulmuştur.<sup>20</sup> Ancak iş hukuku bunla da yetinmemiş gelişimini sürdürerek, işveren tarafından kendi çıkarına yönelik düzenlenip çalışana zorla empoze edilmiş olumsuz iş şartları, çalışanları iş sahiplerine ve devlete yönelik büyük kavgalara mecbur kılmış, sendika yasaklamalarının yok olmasıyla çalışanlar iş sahiplerinin karşısında kendilerini savunabilmeleri için sendikalaşma yolunu seçmişlerdir. Bu durum “işçilerin kendi kendilerine yardımı” olarak değerlendirilmektedir.<sup>21</sup> Belirli bir ücrete mukabil başka birine mecbur bir şekilde işçilik yapan bireylerin, mesleksi faydalarını birleşerek daha sağlıklı temin edebilecekleri, muhafaza edebilecekleri fikri bunların mesleksi oluşumlar inşa etmelerini, iktisadi yönden kuvvetli iş sahiplerine karşı kendi meslek kuruluşlarında bir araya gelmelerini zorunlu kılmıştır.

Kısaca, çalışan bireyin istihdam koşulları ve kazanç güvencesinin sosyal devleti koruma kapsamına giren değerler olduğu söylenebilir. Çalışan bireylerin ekonomik değerlerinin zarara uğraması durumunda bu zararı karşılamak ya da zararın ortaya çıkması durumunda bunu engelleyebilmek adına zorunlu önlemleri belirlemek ve sosyal devletin asıl vazifelerdendir. Bir olumsuzluk oluşması durumunda, başka bir deyişle çalışanın işinden olması halinde, oluşan zararları işsizlik sigortası sayesinde gideren geniş bir olgudur Sosyal Devlet. Sosyal devlet, zarar oluşmasına mani olmaya çalışanın işinden olmasını engellemesini kanuni bir tertiplemeyle çalışma sözleşmesini sonlandırabilme otoritesini dizginleyerek gerçekleştirmektedir.

### 1.2.3. Neo-Liberal Dönem

Standart işlendirme ilişkilerinin kabul edildiği ve en parlak devir sayılan 1945-75 yıllarında işçiler yönünden işlendirme, içtimai korunum ve organizasyon

<sup>19</sup> Ercan Güven ve Ufuk Aydın, *İş Hukuku Dersleri*, Eskişehir, Nisan Kitabevi, 1995, s.2.

<sup>20</sup> Hamdi Mollamahmutoglu, *İş Hukuku*, Ankara, Turhan Kitabevi, 2004, s.24.

<sup>21</sup> Çelik, s.5.

gibi hususlarda ileri seviyede kanuni ve kuruma dayalı güvencelerden oluşmaktaydı. Bu güvencelerin yer alması, bu dönemdeki kararlı iktisadi büyüyüşe yaslanmaktadır. Bununla birlikte, Batı Avrupa toplumuna benzer öteki gelişkin toplulukların 70’li senelerin yarısından başlayarak iktisadi sahada yaşamış oldukları problemler içtımı sahaya da yansır olmuştur. 1970’li yılların ekonomik krizi de daha önceki dünya krizlerinde olduğu gibi kapsamlı bir yeniden yapılanma ile aşılmaya çalışılmıştır. Özellikle işgücü piyasasının tekrardan yeni bir yapıya kavuşturulması aşamasında gittikçe çok miktarda iş gören, norma dayalı ölçünlü işlendirme ilişkisinin uzağında kalmaktadır.<sup>22</sup>

Rahat iş şekilleri ile eski tarz “belirsiz süreli” çalışma anlaşmalarından, “belirli süreli” periyodik veya kısa vadeli nitelik edinmiş çalışma anlaşmalarına taraf bir meyil, işgücü talebindeki dalgalanmaların sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bingöl’e göre, anamala iş gücünün içtımı bedellerinden azade olma ve karlılık yüzdelerini yükseltme fırsatı sağlamak amacıyla kısmi zamanlı (part-time) çalışma, süreli veya mevsimsel işçilik, taşeronsal çalışma, evde işçilik, tele-çalışma gibi farklı tebarüz eden tipik işlendirme şekilleri kullanılmıştır.<sup>23</sup> Şenkal, elastiki iş gücü pazarları tartışmalarının iş yeri kullanılmakta olan temel iş gücü ve lüzum hissedildiğinde işlendirme sağlanan çevresel iş gücü mefhumlarını ortaya çıkardığını ve işbu sürecin iki taraflı iş gücü pazarının oluşmasını sağladığını belirtmektedir.<sup>24</sup> Dolayısıyla işletmeler eliyle istenilecek temel iş gücü son tekniklerin ve son üretme teknolojilerinin istediği becerilere ve kapasiteye kavuşacak ve daima çalışır olarak işlendirilecektir. Sarısu, bu iş gücü bölümünden arta kalanların şirketin piyasadaki rakiplik kuvvetine göre tipik olmayan işlendirme şekilleri kapsamında değerlendirileceklerini, işgücünün ve istihdam şeklinin piyasalardaki rekabetle alakalı olduğunu belirtmektedir.<sup>25</sup>

Bu nedenle yeni kapitalizm, küresel bazda büyük yığınlar aleyhine gerçek bir sömürme hali şeklinde çalışmaktadır.<sup>26</sup> Devamlı olarak emeğinin karşılığını azaltan,

<sup>22</sup> Hasan Ejder Temiz, “Eğreti İstihdam: İşgücü Piyasasında Güvencesizliğin ve İstikrarsızlığın Yeni Yapılanması” *Çalışma ve Toplum Dergisi*, S.2, 2004, s.56-65.

<sup>23</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Arıkan Basımevi, 2006, s.200.

<sup>24</sup> Abdülkadir Şenkal, *Küreselleşme Sürecinde Sosyal Politika*, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2005, s.74.

<sup>25</sup> Ayhan Sarısu, *Kamu ve Özel İşbirlikleri*, Ankara, Yaklaşım Yayınları, 2009, s.128.

<sup>26</sup> Süleyman İlhan, “Yeni Kapitalizmin Karanlık Yüzü: İnsanlık ve Ahlakilik Söylemlerinin Sahiciliği Üzerine” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.17, 2007, S.283-306.

kesilen sosyal güvenlik harcamaları, ucuzlaştırılan rekabetçi bir sistem, özelleştirmeler, işçiler nezdinde tehdit edici bir stepne çalışanlar kesimi dolayısıyla artan yoksulluk örnek olarak verilebilir. Hayat süresince çalışma teminatının ortadan kalkması, çalışma ve kent değişimi, devamlı işyerine süreli tasarılar ve bunla beraber güven ve kayıt yoksunluğu hissi çalışanlar açısından esnekliğin anlamıdır. İlhan'a göre, kârı arttırmanın yolunu kapitalizmin neo-liberal elastiklikle iş edindirme oluşturmadan, üretim olmadan, çalışma teminatı sağlamadan olduğunu, bunun da; müphemlik, güven yoksunluğu, sürat, akıcılık olduğunu ancak en başta esnekliğinin de elastik bir şahsiyet manasına geldiğini ifade etmektedir.<sup>27</sup>

Neo-liberal globalleşme devresinde iş gücü pazarlarında oluşan serbestleşme meyline dair en büyük tariz ve kaygılardan biridir. İşbu devrenin eşitlikten yana ve sağlıklı uluslar arası serbestleştirme değil de gelişmenin anamal sahibi ile pazarların faydasına bir kural yoksunluğu halinde yürütülmektedir. Yanı sıra, meydana gelen tehlikenin ortadan kaldırıcı herhangi bir yapıya haiz olmadığı da ortaya çıkmaktadır. Özellikle geçimini temin edebilmek adına müracaat edilen biçimsel olmayan iş kolu, ekonomik buhranlar neticesinde sahip olduğu işi yitiren işçiler eliyle gittikçe genişletilmekte, kazanç ve ücret miktarları azalmakta, nihayetinde; sonuçta; sosyal güvenlik sistemleri de tesirlerini yitirerek işlevlerini yitirmektedirler.<sup>28</sup> Risk, esnek hal, tanıma muhtaç iş durumları, yer yoksunluğu, geçicilikler, devamsızlık, fazla kaygı üretilerek, yeni kapitalizmde bir yönden ilişkilere dair elastiki politikalar geliştirip, geleneksel kapitalist düzendeğine benzer bir şekilde işletme kazancını yükseltmeye yönelmektedir.

### **1.3. İş Güvencesizliği Bileşenleri**

İş güvencesizliği bileşenleri sübjektif algı, belirsizlik duygusu, işsizlik endişesi olarak değerlendirilmektedir.

---

<sup>27</sup> İlhan ,s.302.

<sup>28</sup> Yücel Uyanık, "Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları" *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.10, 2009, s.219.

### 1.3.1. Sübjektif Algı

İş güvencesizliği kavramının üç bileşeni olduğunu ifade edilmektedir.<sup>29</sup> Bunların ilki, sübjektif algı ya da deneyimdir. Aynı durumlar farklı çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir: Bazı iş görenler herhangi geçerli bir neden yokken kendilerini güvencesiz hissedebilmektedir. Bazı iş görenler ise aksine gerçekte işlerini tehdit eden bir durum olmasına rağmen güvenli hissedebilmektedir.

Çalışma güvencesizliği bir his halinde, kitlenin iç ile dış çevresinde türlü göstergelerin bireyler tarafından göz önünde bulundurulması ve yorumlamasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Hakikaten de, işsiz kalma endişesi olmadan iş güvencesizliği, çalışırlığı risk altına alan işaretlerin algılanması ile beraber, gizli olarak oluşmaktadır. Bundan ötürü çalışma güvencesizliğinin faktörlerinden biri çalışmanın devamlılığını riske atan düzenleyiş ve pratiklerin belenmesidir. Sözelimi, iş sürelerini ile ilerleyiş imkânları konularında çalışmanın devamlılığını riske atan pratikler, iş görenlerde iş güvencesizliği endişesine yol açmaktadır.

### 1.3.2. İşsizlik Kaygısı

İş güvencesizliğinin oluşturduğu durumlardan bir diğeri ise işin devamlılığına ilişkin yaşanan kaygılar olmaktadır. İşin kendisinin veya işin belirli yönlerinin (gelir değişimi ya da şirket içindeki pozisyon değişimi gibi) devamlılığına yönelik yaşanan belirsizlik iş görenler üzerinde ciddi bir kaygıya neden olmaktadır.<sup>30</sup> Bireyler için işsiz kalmak; iktisadi manada maişet vasıtasıyla ilişkili bir şekilde hayat kalitesinin değer kaybetmesi olarak görülmektedir. Sonuç olarak, iktisadi açıdan oluşturacağı problemler çok mühimdir. Problemin ciddi kısmınıysa, bireyin işsiz kalmasının oluşturduğu fiziksel ve psikolojik değişimler, oluşturduğu kaygı, fiziki ve ruhi sıhhatinin kötüleşmesi ve halkın kıymet verdiği kanaatlerin kaybedilerek oluşan umutsuzluk oluşturur. Tüm bu olumsuzlukların mevcut işgücünü de tümüyle etkilediğini ve önemli güncel bir konu olan çalışan kesimdeki işsiz kalma kaygısını

---

<sup>29</sup>Hans de Witte,“JobIn security and Psychological Well-Being: Review of theLiteratureand Exploration of SomeUnresolved Issues” *European Journal of Work and Organizational Psychology* Vol.8, 1999, p.3.

<sup>30</sup>Witte, s.17.

gündeme taşıdığını ifade etmektedir.<sup>31</sup> Özellikle serbest teşebbüs alanlarında sıklıkla yaşanan işbu endişe, iş güvencesi bulunmayan kesimlerin iş gücü katsayısına da menfi yönden tesir etmektedir.

İş gören, işinin geleceğine yönelik bir endişe içinde iken, kendisini yetersiz, baş edemez durumda hissediyorsa iş güvencesizliği kaygısı giderek daha da artacaktır. Çalışma ve çalışma şartlarıyla alakalı riskleri sezen çalışan bu durumlara mukavemet gösterme kuvvetine haiz değilse, iş güvencesizliğinin daha ziyade farkına varacaktır. Güçsüzlüğün, korumasızlıktan ortaya çıkabileceği gibi (sendika ya da iş sözleşmesinden yoksun olma), iş görenin bireysel hususiyetlerinden ve nitelikleri, yaşı, tahsil seviyesi gibi kişisel etkenlerden kaynaklanabileceğini vurgulamaktadır.<sup>32</sup> Kendini kötü hissetme, dışsal kontrol odağı, özsaygı eksikliği güçsüzlüğe ve çaresizliğe yol açabilecek kişilik özelliklerindedir. Kontrol odağı, şahısların aktif yaşamları içerisinde ortaya çıkan olaylar ve bu olayların pozitif veya negatif neticeleri üstünde denetime dair inanç durumlarını belirtmektedir. Dolayısıyla, ruhi denetim merkezine haiz bulunanlar, geçirdikleri müspet veya menfi vakaların sebebinin kendilerinin fiillerinde sorgularken, harici denetim merkezine haiz bulunanlarsa şans, kader, etraftaki insanlar ve denetlenemeyen durumlara bağlarlar. Mevzuuyla alakalı bir incelemede, ruhi denetim merkezine haiz bulunmayla iş güvencesizliğinin sebep olduğu endişe seviyesi arasında menfi bir ilişkinin belirlendiğini ifade etmektedir.<sup>33</sup>

### 1.3.3. Belirsizlik Duygusu

İş güvencesizliği kavramı aynı zamanda çalışanın işinde yaşadığı geleceğe ilişkin bir belirsizliği de kapsamaktadır: Belirsizlik hissi yaşayan çalışanlar için söz konusu işten çıkarılıp çıkarılmayacağı işin devam edip etmeyeceği kesin değildir. Bu durum işten çıkarılacağı kesin olan çalışanların da farklıdır. Çünkü onlar için

---

<sup>31</sup> Serpil Aytaç ve Aşkın Keser, “İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkisi: İşsizlik Kaygısı” İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi C.48,S.4, 2002, <http://www.isgucdergi.org>, 4 Haziran 2015.

<sup>32</sup> Aşkın Keser, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa, Ekin Yayın evi , 2009, s.11.

<sup>33</sup> Çakır, s.122.



gelecek nettir ve çalışanlar işten çıkarılmaya ve gelecekte işsiz kalmaya hazırlanmaktadır.<sup>34</sup>

İş güvencesizliği hakkında 3 çeşit müphemliğin mevzu bahis bulunduğu ortaya konulmuştur.<sup>35</sup> Bunlar; hangi şartların olacağı müphemliği, civar etkilerin müphemliği ile reaksiyon müphemliğidir. Şartların müphemliği, kitlesel pratiklerle alakalı müphemliği ifade etmektedir. Örneğin üretimin farklı bölümlerini taşeronla devretme, küçülme, yeniden yapılanma gibi kararlar örgütsel yapıda değişiklikler oluşturmakta, bundan dolayı ücretlendirmede ve iş şartlarında kötüleşme, işgücünde azalma neticesini yaratmaktadır. Buna benzer pratiklerin etkisinin neyi doğuracağı hususunda beliren net olmayan durum iş güvencesizliğinin mühim bir faktörü şeklinde kendini göstermektedir.

Çevre etkisinin müphemliği, çalışma teminatının devamı adına sahip olunan özelliklerin hangi çevresel olay ve değişimlerden etkileneceği konusunda bir açıklık olmaması olarak değerlendirilmektedir.<sup>36</sup> Başka bir deyişle, iktisadi buhran, özelleştirmeler, teknik buluşlar, örgüt teşkilatlarının yapılandırılmasına ve işe devam etmesi arzu edilen çalışanların özelliklerinin yeni bir şekilde tahlil incelenmesine sebep olmaktadır. Tepkilerdeki belirsizlikse, iş güvencesini temin etmek ve devam ettirmek adına türlü alternatiflerden hangilerinin faydalı ve tesirli olacağı hususundaki müphemliği vurgulamaktadır. Kişilerin iş güvencesizliği karşısında ne şekilde mukavemet edecekleri, işbu mukavemetin şahsi ya da kitlesel bir şekilde etkili olup olmayacağı ise farklı bir müphemliği var etmektedir.

#### **1.4. İş Güvencesizliğine Yönelik Farklı Yaklaşımlar**

İş güvencesizliği ile ilgili farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımlar aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmektedir.

---

<sup>34</sup>Hans de Witte, "JobIn security and Psychological Well-Being: Review of the Literature and Exploration of Some Unre solved Issues" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.8, 1999,p.155-177.

<sup>35</sup> Çelik, s.38.

<sup>36</sup> Çakır, s.121.

### 1.4.1. Bütünsel ve Çok Boyutlu Yaklaşım

Literatürde bütünsel yaklaşımın aktif olarak yapılan işin geleceği ile ilgili kapsamlı olarak kavramsallaştığı görülmektedir. Bütünsel yaklaşım; politik değişim, yeniden örgütlenme birleşme ya da krizler ya da gibi değişimler anlamında kullanılmaktadır. İş güvencesizliği, işsizlikten önceki evre olarak düşünülmektedir.<sup>37</sup> Yapılan araştırmalarda iş kaybı korkusunun kriz ya da değişim yaşayan organizasyonlarda çalışan işçiler için daha yüksek olacağını kanıtlandığını ifade etmektedir. Bütünsel iş güvencesizliği yaklaşımı, duruma tamamen uygun olmaktadır. Çünkü böyle ortamlarda çalışan işçilerin hepsi olmasa da çoğu şüphesiz ki iş güvencesizliği yaşamaktadır. Bu çalışmalarda yeniden yapılanma ve küçülme gibi büyük değişimler yaşayan örgütlerde yer alan çalışanlar arasında, iş güvencesizliği düzeyi daha yüksek çıkmaktadır.<sup>38</sup>Yapılan araştırmalara göre, örgütsel krizler boyunca çalışanlarının krizle başa çıkma çabalarıyla ilgilenmiş ve bazı çalışanların krizin üstesinden gelmede diğerlerinden daha başarılı oldukları görülmüştür.

Çok boyutlu yaklaşım ise içinde bütünsel yaklaşımdan daha fazla boyutu barındırmaktadır. Buna göre iş güvencesizliği, sadece iş kaybı korkusundan daha karmaşıktır ve iş istikrarını, olumlu performans değerlendirmelerini ve terfi imkânlarını da kapsayan işin önemli özelliklerini kaybetme kaygısı gibi boyutları da içermektedir.

Lee, Bobko, Chen, iş güvencesizliğini değerlendirmesini, üstünkörü, dar bir çerçevede ölçüm ile değerlendirilemeyeceğini savunmaktadır. Onun yerine, değerlendirmenin teorik bir temele dayandırılması ve çok boyutlu olarak yansıtılması gerektiğini ifade etmektedirler. Kavram tespitinin özünde iş güvencesizliği beş bileşene sahiptir.<sup>39</sup> İlk dört bileşen iş güvencesizliği tehdidin şiddeti ya da işin devamlılığı ile ilgili algılanan tehdidin derecesi ile ilgili olmaktadır. Beşinci bileşeni ise oluşan tehdiye karşı çıkmada çalışanın güçsüzlüğü oluşturmaktadır. Bu bağlamda

<sup>37</sup> M. Van Wyk and J. Pienaar, "Towards a Research Agenda for Job Insecurity in South Africa" *Southern African Business Review*, Vol.12, 2008 ,p.49-86.

<sup>38</sup>Wyk and Pienaar ,p.91.

<sup>39</sup>Cynthia Lee, Philip Bobko and Zhen Wiong Chen, "Investigation of the Multi dimensional Model of Job In security in China and the USA" *Applied Psychology: An International Review*, Vol.55, 2006 ,p.512-540.

ilk bileşen terfi için olanaklar, iş programında ki özgürlük gibi çeşitli iş özellikleri için algılanan tehdit olmaktadır. Bireyler söz konusu işin niteliklerinde daha fazla tehdit algıladıklarında iş güvencesizliği algısı da o kadar fazla hissedilmektedir.

İkinci bileşen olarak işin her özelliğinin çalışanlar açısından algılanan önem derecesi olmaktadır. Yani çalışanlar tarafından algılanan tehdit eğer çalışan için önemi fazla olan bir özellikte ise çalışanın algılayacağı iş güvencesizliği de daha fazla olmaktadır. Eğer tehdit düşük önem düzeyinde algılanıyorsa dolayısıyla iş güvencesizliği algısı da azalacaktır. Üçüncü bileşen, çalışanların bütün işini negatif olarak etkileyen çeşitli olaylarla ilgili algılanan tehdittir. Sözgelimi işten atılma ya da geçici olarak işten çıkartılma. Dördüncü bileşen ise bu olasılıkların her birine yüklenen önem olmaktadır. Beşinci bileşen de çalışanın ilk dört bileşende tanımladığı tehdide karşı koyabilmek için sahip olduğu bireysel yeteneği ifade etmektedir. Yani çalışanın bu tehdit karşısındaki güçsüzlüğü de denilmektedir.<sup>40</sup>

İş güvencesizliğinin yaşantısının objektif bir tehlikenin var olup olmamasıyla ilgili olduğu, zira iş güvencesizliği duygusunun bireysel algılara bağlı olduğu da ifade edilmektedir.<sup>41</sup> Bu algı, bir taraftan nesnel koşulların fonksiyonuna diğer yandan da kişisel tutumların fonksiyonuna göre çeşitlilik göstermektedir. Bu nedenle, ilgili organizasyondaki çalışanlar arasında da farklı olacaktır. Dolayısıyla, iş güvencesizliği işin çeşitli boyutlarını kapsayan çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilir. Bu açıdan ele alındığında iş güvencesizliği algısını yaşayanların sayısı, gerçekte işlerini kaybedenlerden çok daha fazla olmaktadır.

#### **1.4.2. Objektif ve Sübjektif Yaklaşım**

İş güvencesizliği algısı ile ilgili olarak kabul edilen genel ve çok boyutlu tanımların yanında, bir takım ayrımlara da gidildiği görülmektedir. Birçok yazar iş güvencesizliği algısını objektif bir deneyim olarak tanımlarken, iş güvencesizliği algısının sübjektif yönüne odaklanan yazarlar da bulunmaktadır. İş güvencesizliği algısı objektif boyutuyla değerlendirildiğinde çalışanlar bağlamında bir belirsizlik

---

<sup>40</sup> Susan J. Ashford, Cynthia Lee and Philip Bobko, "Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test" *Academy of Management Journal*, Vol.55 p.803 1989, [http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day\\_2\\_reading\\_material/content.pdf](http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day_2_reading_material/content.pdf) ,24 Aralık 2015.

<sup>41</sup> Lee, Bobko and Chen, p.512-540.

olarak ele alınmaktadır.<sup>42</sup> Örneğin yüksek işsizlik oranı ya da küçülen örgütlerde çalışma, güvencesizlik olarak tanımlanmaktadır.

De Witte, geçici istihdamın, objektif iş güvencesizliği yaklaşımına bir örnek teşkil ettiğini savunmaktadır.<sup>43</sup> Zira çalışanlar gelecekleri hakkında aynı düşüncelere sahip olmaktadırlar. Geçici iş belirli bir zaman dilimi ile sınırlıdır. Bu nedenle işin geleceği tehlikededir. Bu anlamda geçici çalışma, objektif iş güvencesizliği yaklaşımının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Böyle bir durumda bütün organizasyonlar az ya da çok iş güvencesizliğinden etkilenmektedirler. Buna bağlı olarak daha kısa iş süresine sahip işgücü piyasası, daha uzun iş süresine sahip işgücü piyasasından daha fazla iş güvencesizliğine maruz kalmaktadır. Aynı zamanda iş güvencesizliği algısı, toplumlardaki işsizlik düzeyi ile de alakalı olmaktadır. Yüksek işsizlik düzeyine sahip olan toplumlarda genel olarak algılanan iş güvencesizliği seviyesinde de artış olduğu görülmektedir.

Naswall ve de Witte'e göre, iş kaybı tehdidi nedeniyle ortaya çıkan işsizlik beklentisi objektif yaklaşımın temel yapıtaşıdır. Böyle bir tehdit, var olan işin geçici özelliğinden ya da yakında gerçekleşmesinden endişe duyulan bir iflas durumundan kaynaklanmaktadır. Sübjektif iş güvencesizliği, işçilerin işsiz kalma kaygısı ile iş devamlılığına yönelik endişeleri kapsayan günce yoksunluğu telakkilerini belirtilirken, objektif iş güvencesizliği ise daha çok resmi olmayan ve kısmi süreli istihdam halinde bulunan çalışanların güvencesizliğini ifade etmektedir.<sup>44</sup>

Çakır, bazı çalışanların ortada somut bir neden yokken güvencesizlik duygusu yaşadıklarını, bazılarının ise aksine yakın bir gelecekte işten çıkarılma ihtimalleri yüksek olmasına rağmen işlerini güvenceli hissettiklerini ifade etmektedir.<sup>45</sup> Dolayısıyla sübjektif iş güvencesizliği yaklaşımı, çalışanların gelecek ile ilgili yaşadıkları güvencesizlik hissiyle ilgili olmaktadır. Çalışanların gelecekte işlerini devam ettirip ettiremeyecekleri yönünde yaşadıkları belirsizlik olarak ifade edilmektedir.

---

<sup>42</sup>Katharine Naswall and Hans de Witte, "Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity From Background Variables" *Economic and Industrial Democracy*, Vol.24, 2003,p.189-215.

<sup>43</sup>Hans de Witte, "Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences" *Journal of Industrial Psychology*, Vol.31, 2005,p.1-6.

<sup>44</sup>NaswallandWitte, p.190.

<sup>45</sup> Çakır, s.120-121.

Burada önemli olan durum, Greenhalgh ve Rosenblatt'ın ifade ettiği gibi çalışanların herhangi bir iş kaybı tehdidiyle karşı karşıya kaldıklarında bu tehdide karşı koyabilecekleri “güçsüzlük” duygusudur.<sup>46</sup> Yani çalışanın kendi isteğiyle ve zevk alarak yaptığı işin devamlılığını sağlamada hissettiği güçsüzlük derecesi, o çalışanın iş güvencesizliği algısını hissetme düzeyini etkilemektedir.

### 1.4.3. Bilişsel ve Duygusal Yaklaşım

İş güvencesizliği algısı “kavramsal” ve duygusal” olmak üzere iki farklı açıdan ele alınmaktadır. Kavramsal yaklaşım, çalışanın işini kaybetme ihtimali ile alakalıyken, duygusal yaklaşım iş güvencesizliği hakkında sahip olunan hisleri ve inançları kapsamaktadır.<sup>47</sup> İş güvencesizliği algısı, geleceğin kavramsal olarak değerlendirilmesiyle başlamaktadır. Yani işin herhangi bir niteliğiyle mi yoksa potansiyel iş kaybıyla mı ilgili olduğu ifade edilmektedir. Aynı şekilde de Witte, iş güvencesizliği kavramını kavramsal ve duygusal olmak üzere ikiye ayırmaktadır ve kavram iş güvencesizliğini *iş kaybı olasılığı* olarak, duygusal iş güvencesizliğini ise *iş kaybı korkusu* olarak ifade etmektedir.<sup>48</sup>

### 1.4.4. Niteliksel ve Niceliksel Yaklaşım

Wyk ve Pienaar’a göre; Saksson, Petterson ve Hellgren niteliksel ve niceliksel iş güvencesizliğini kavramsallaştıran araştırmacılar olmuşlardır. Niceliksel iş güvencesizliği, işin potansiyel kaybına yönelik algılanan tehlike olarak algılanırken, niteliksel iş güvencesizliği terfi, maaş artışı ve kariyer imkanları gibi işin önemli nitelikleri hakkında algılanan tehlike ya da belirsizlikle ilgili olmaktadır.<sup>49</sup> Niteliksel iş güvencesizliği daha çok işe yönelik tutumlar ile alakalı iken niceliksel iş güvencesizliği ise sağlık şikâyetlerinin farklı yönleriyle alakalı olmaktadır.<sup>50</sup> Bununla birlikte Greenhalgh ve Rosenblatt, iki farklı kavram olarak ayırmaktadır ve bu iki

---

<sup>46</sup>Greenhalgh, L. ve Rosenblatt, Z. . *Job insecurity: toward conceptual clarity*. The Academy of Management Review, Vol.91984,p.438-448,

[http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day\\_1\\_reading\\_material/job%20insecurity.pdf](http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day_1_reading_material/job%20insecurity.pdf), 2 Mayıs 2015.

<sup>47</sup>vanWyk and Pienaar, p.50.

<sup>48</sup> De Witte, , p.3.

<sup>49</sup>Van Wyk and Pienaar, p.54.

<sup>50</sup>Van Wyk and Pienaar, p.59.

kavram için önemli olan, aktif olarak devam eden istihdam halini yansıtan durumun görüntüsüdür.<sup>51</sup>

İşin önemli bir özelliğinin kaybedilmesi, iş güvencesizliğinin bir parçasını temsil etmesine rağmen, bu tehdit muhtemelen daha az etkili olmaktadır. Çünkü örgütsel üyeler, yani bütün çalışanlar için bu durum kayıp olmayacaktır. Ama niceliksel iş güvencesizliği algısında işin kendisinin kaybedilmesinin söz konusu olduğundan dolayı söz konusu işte çalışanlar bu durumdan zarar göreceği için algının şiddeti daha fazla hissedilecektir.<sup>52</sup> Niteliksel ve niceliksel iş güvencesizliği farklı kavramlar olmasına rağmen niceliksel iş güvencesizliği genel iş güvencesizliği yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir. Çünkü her ikisinde de çalışanların işin kendisinin kaybına yönelik yaşadığı bir endişe söz konusudur. Niteliksel iş güvencesizliği ise istihdam ilişkisinde niteliğin potansiyel kaybının algılanması ile ilgili olmaktadır.

## **1.5. İş Güvencesizliğine Neden Olan Faktörler**

İş güvencesizliğine neden olan farklı etkenler bulunmaktadır. Bu bölümde bu etkenler bireysel ve örgütsel faktörler başlıkları altında incelenmektedir.

### **1.5.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler; cinsiyet farklılıkları, yaş faktörü, kişilik özellikleri, medeni durum, kıdem ve statü, eğitim düzeyi, sendikaya üyelik durumu, algılanan sosyal destek ve istihdam edilebilirlik algısı olarak irdelenmektedir.

#### **1.5.1.1. Cinsiyet Farklılıkları**

Cinsiyet, iş güvencesizliği algısını etkileyen diğer demografik özelliklerden bir tanesidir. Bu konuda yapılan bazı araştırmalarda erkeklerin kadınlardan çok daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısı bildirdiklerine dair sonuçlar elde edilmiştir. Genel olarak erkeklerin üstlenmesi gerektiği düşünülen evi ve ailesini geçindiren kişi rolü, erkeklerin işini kaybetme endişesini besleyen bir faktör olabilir. Bu bakış açısına göre erkeklerin gelir kaybının yanı sıra itibarının zedelenmesi ile

---

<sup>51</sup>Van Wyk and Pienaar, p.55.

<sup>52</sup>Çakır, s.120

sonuçlanacak potansiyel bir iş kaybına karşı çok daha fazla kaygı duyacaklarını söylemek mümkündür.<sup>53</sup> Bununla birlikte iş güvencesizliği, erkeklerde olduğu kadar bayanlar için de aynı derecede stres oluşturan bir olgudur. Tek yaşayan, aile üyeleri içinde çalışan tek kişi olan bayanlar için potansiyel bir iş kaybı tehdit edici bir algı olarak etki oluşturabilir.

Rosenblatt, Talmud ve Ruvio, örneklemini öğretmenlerin oluşturduğu araştırmalarında cinsiyetin iş güvencesizliğine ve örgütsel bağlılığa, değişime direnç, algılanan performans ve algılanan örgütsel destek, işten ayrılma eğilimi gibi iş tutumlarına etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar iş güvencesizliği biçiminin ve algılanan iş güvencesizliği düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.<sup>54</sup> Bu araştırmanın sonuçlarına göre, erkeklerin algıladıkları iş güvencesizliği tehdidi bayanlara göre çok daha yüksektir. Erkekler daha çok işin finansal özelliklerinin değişimi ya da kaybı hakkında endişe yaşarken, bayanlar işin içeriği ve özelliklerinin değişimi ya da işin kaybı hakkında endişe duymaktadır.

### 1.5.1.2. Yaş Faktörü

Sverke ve Naswall'a göre<sup>55</sup> yaş, çalışanın örgütsel ortamdaki gelişmeleri potansiyel bir iş kaybı tehdidinde yönelik ipuçları olarak değerlendirmesine yol açabilen önemli bir demografik değişken olarak görmektedir. Ailesinin geçimini sağlama ve çocuklarını daha iyi şartlarda yetiştirme sorumluluğuna sahip olma olasılığı daha yüksek olan 30-50 yaş arasındaki şahısların, potansiyel bir iş kaybını oldukça kötü ve olumsuz sonuçlar doğuracak bir durum olarak algılama eğilimlerinin, sadece kendi bakımından sorumlu, daha genç bireylere ya da emeklilik planları yapan daha yaşlı bireylere göre çok daha fazla olduğu belirtilmektedir.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup>Magnus Sverke, Johnny Hellgren and Katharina Naswall, "Job insecurity A Literature Review" SALTSA-Joint Programme for working Life Research in Europe, [http://nile.lu.se/arbarch/saltsa/2006/wlr2006\\_01pdf](http://nile.lu.se/arbarch/saltsa/2006/wlr2006_01pdf), 4 Haziran 2015.

<sup>54</sup>Zehava Rosenblatt, Ilan Talmud, and Ayalla Ruvio, ), "A Gender-based Framework of the Experience of Job Insecurity and its Effects on Work Attitudes of Israeli School teachers" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (2009), [http://soc.haifa.ac.il/~talmud/pdf/gender\\_98.pdf](http://soc.haifa.ac.il/~talmud/pdf/gender_98.pdf) 4 Haziran 2015.

<sup>55</sup>Sverke, Hellgren, and Naswall, p.9

<sup>56</sup>Hans de Witte, "Job Insecurity and Psychological Well-Being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.8., 1999,p.155-177.

Bununla birlikte, yapılan bazı araştırmalarda, yaşlı çalışanların çok daha yüksek seviyede iş güvencesizliği hissine sahip olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir.<sup>57</sup> Yapılan araştırmalarda yaşlı çalışanların daha yüksek seviyede iş güvencesizliği bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yaşın rgtteki çalışma süresi ile ilişkisi dikkate alındığında, aynı örgütte uzun yıllar boyunca görev yapan yaşlı bir çalışanın, sadece o örgütte yerine getirdiği görevlere özgü becerilere sahip olacağı ve bu nedenle başka bir örgütte istihdam edilebilme olasılığının düşük olacağı düşünülebilir. Bu bağlamda, yaşlı bir çalışan mevcut işine çok daha bağlı olacağından, potansiyel bir iş kaybını çok daha fazla tehdit edici bir durum olarak algılayabilir.

### 1.5.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışanlar bireyler bakımından bir başka mühim etken ise tahsil seviyesidir. Zira tahsil seviyesi, bireyin iş sahasında karşı karşıya kalabileceği imkanlara tesir etmektedir. Tahsil düzeyi, malumat ve kabiliyet seviyeleri, çalışma sahasındaki istekleri karşılamayacak bir halde olan işçiler, iş güvencesizliği telakkisine dair daha uyanık olmaktadır. Ortaya konan araştırmaların neticelerine bakılırsa tahsil seviyesi ile iş güvencesizliği telakkisi arasındaki ilişki menfi bir ilişkidir.<sup>58</sup>

Naswall ve de Witte'e göre, tahsil durumu ileri olan işçilerin, tersi bir özelliğe sahip işçiler gibi yüksek oranda işsiz kalma riskiyle burun buruna gelmemekte ve bundan dolayı iş güvencesizliği korkusunu onlara göre az şiddette yaşamaktadır.<sup>59</sup> İş gücü piyasasında ne kadar şansa sahip olacakları yönünde çalışanların eğitim düzeyi önemli bir faktör olmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi daha düşük olan seyreden işçilerin bunun yanında daha bilgisiz ve beceri yoksunu sayılacaklarından ötürü işgücü pazarında yerleştirilmeleri daha çabuk gerçekleşmektedir. İşbu durum ise iş güvencesizliği korkusunu daha şiddetli hissetmelerine yol açmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha az iş güvencesizliği algıladıkları belirtilmektedir. Özellikle mavi yakalı işçiler, daha az eğitim düzeyi ile niteliğe ve buna bağlı olarak iş gücü piyasasında daha az alternatif

<sup>57</sup> Seçer, s.25.

<sup>58</sup>Katharine Naswall, and Hansde Witte, (2003), "Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity From Background Variables" *Economic and Industrial Democracy*, 24:189-215

<sup>59</sup>Naswall and de Witte,p.95.



sahip olduklarından dolayı özellikle çalkantılı dönemlerde daha fazla iş güvencesizliği algısına maruz kalmaktadır. Bu dönemlerde kendilerini güçsüz hisseden düşük vasıflı çalışanlar, işlerini kaybetme kaygısını daha fazla yaşamaktadır. Zira bu gibi durumlardan arınmak ya da yardım aramak için gerekli finansal kaynak ya da sosyal ağdan yoksun olmaktadır ve bundan dolayı kendilerini daha güçsüz hissetmektedirler.

Benzer şekilde Naswall ve De Witte de eğitim seviyesi düşük olan bireylerin, istihdam çeşitliliğinin kısıtlı olmasından dolayı daha fazla iş güvencesizliği yaşayacağını ileri sürmektedir.<sup>60</sup> Yaptıkları araştırmalar sonucunda, iki ülke arasındaki farkın işaret ettiği gibi tahsil düzeyi ve iş güvencesizliğinin birbiriyle alakalı bulunduğu görülmüştür. Bu anlamda çalışanların güvencesizlik ve eğitim düzeyleri ile arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Bununla birlikte Temiz'e göre, Danimarka, Fransa, İtalya ve İngiltere gibi kimi AB'ye üye kimi bazı Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeyse işbu halin tersi vuku bulmaktadır. İşbu ülkelerin güvencesizlik algısı tahsil seviyesi ileri olan seyredenlerde daha ziyadedir.

#### 1.5.1.4. Kişilik Özellikleri

Şahısların, çalışanların iş güvencesizliği algısını etkileyen kişilik özelliklerinden biri kontrol odağıdır. Denetim merkezi kişilerin hayatlarında karşılaştıkları durumlar ile bu durumların müspet veya menfi neticeleri üstüne haiz buldukları denetime dair duruşlarını yansıtır.<sup>61</sup> çsel kontrol odağına sahip birey, davranışlarının çalışmaların sonuçlarını etkileyebileceğine inanırken, dışsal kontrol odağına sahip birey, davranışlarının sonuçlarının bireyin kendi kontrolü dışındaki güçler tarafından belirlendiğine inanır.<sup>62</sup>

Kontrol odağı, kişisel özelliklerle iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda ele alınmıştır. Bu araştırmalar sonucunda dışsal kontrol odağına sahip şahısların çok daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısına sahip olduklarına dair sonuçlar elde edilmiştir.<sup>63</sup> 1989'daki araştırmalarda, denetim

---

<sup>60</sup> Temiz, s.61

<sup>61</sup> Çakır, s.122

<sup>62</sup> J. Bosman, J.H. Buttendach and S. Rothman, "Work Locus of Control and Dispositional Optimism as Antecedent to Job Insecurity" *Journal of Industrial Psychology*, Vol.31, 2005, p.17 .

<sup>63</sup> Sverke, Hellgren, and Naswall, p.9.

merkezini iş güvencesizliğinin telakki edilen kuvvetsizlik boyutuyla alakalı kişisel faktörlerden biri halinde ele almışlardır.<sup>64</sup> Araştırmaların sonucuna göre harici denetim merkezine haiz bireylere kıyasla dahili denetim merkezine haiz bireylerin, sosyal çevrenin onlar üzerindeki etkisinin az olduğuna ve çevreden gelebilecek her türlü tehde karşı koyabilecek güce sahip olduklarına çok daha fazla inandıkları belirtilmektedir. Araştırmacılar, içsel kontrol odağına sahip çalışanların iş güvencesizliği algılarının daha düşük düzeyde olacağına inanmışlardır.

Örgüt kökenli öz saygı, iş güvencesizliği algısını oluşturan bir diğer kişisel özelliklerdendir. Örgüt kökenli öz saygı belirli bir örgütsel çevreye hastır ve bireyin kendisini o örgütsel çevrenin bir üyesi olarak ne derecede değerli gördüğünü yansıtır. Örgüt kökenli öz saygısı yüksek şahıslar, kendilerini çalıştıkları örgüt için önemli, anlamlı, etkili ve değerli olarak görürler. Lee ve diğerleri 2006'da yaptıkları araştırmada, örgüt kökenli, öz saygının iş güvencesizliği algısıyla ters yönlü bir ilişkinin olduğunu savunmuşlardır. Önceki araştırma sonuçları da düşük düzeyde öz saygıya sahip çalışanların, yüksek düzeyde öz saygıya sahip çalışanlara göre, örgütsel çevrenin kalitesine karşı çok daha hassas ve tepkili oldukları görüşünü onaylamaktadır.<sup>65</sup> Nitekim bu araştırmalarında örgüt kökenli öz saygı ile iş güvencesizliği algısının ters yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İyimserlik de iş güvencesizliği algısını oluşturan etkenlerden biri olduğu düşünülen kişisel bir özelliktir. İyimserliğin kişinin karşılaştığı olaylar hakkında olumlu bir bakış açısına sahip olduğunu ifade etmektedir.<sup>66</sup> İyimser kişiler stres içeren olayları olumlu bir yaklaşımla karşılar ve stres kaynağı olarak gördükleri sorunlarla baş edebilirler. Bu özellikteki kişiler yaşadıkları olaylar ne olursa olsun olumlu sonuçlara ulaşacaklarına dair inanca sahiptir. Bundan dolayı, iyimser kişilerin daha düşük düzeyde iş güvencesizliği algısına yaşayacaklarına inanılır.

---

<sup>64</sup>Susan J. Ashford, Cynthia Lee and Philip Bobko, "Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test" *Academy of Management Journal*, Vol.32,1989,p.804-805.

<sup>65</sup>Cynthia Lee, Philip Bobko and Zhen Wiong Chen, "Investigation of the Multidimensional Model of Job Insecurity in China and the USA" *Applied Psychology: An International Review*, Vol.55,2006,p.512-540.

<sup>66</sup>J. Bosman, J.H. Buttendach and S. Rothman, "Work Locus of Control and Dispositional Optimism as Antecedent to Job Insecurity" *Journal of Industrial Psychology*, Vol.31,2005,p.17-23.

### 1.5.1.5. Medeni Durum

Demografik özelliklerden biri olan medeni durum iş güvencesizliği algısını belirleyen etkenler içerisinde yer almaktadır. Bireye evi geçindirmek üzere gelir sağlama sorumluluğu yüklemektedir, evli olmak.<sup>67</sup> Bundan dolayı, evli bir çalışan tarafından gelir kaybı ile sonuçlanabilecek potansiyel iş kaybı, çok daha büyük bir tehdit unsuru olarak algılanabilir. Bunun yanı sıra, çalışan eşlere sosyal destek sağlaması bakımından da evli olmak iş güvencesizliği ile ilişkilendirilmektedir.

Sverke ve diğerleri, stresli bir durumla mücadele edebilmeye yardımcı unsurlardan biri olan aile kökenli sosyal desteğin, iş güvencesizliği algısının bazı olumsuz sonuçlarına karşı direnci güçlendirdiğini öne sürmektedir.<sup>68</sup> Dolayısıyla, işin varlığının sağladığı sosyal desteğin birey üzerindeki belirli bir gelire sahip olma mecburiyetinden kaynaklanan baskıyı azaltabileceği düşünülse de literatürde aile durumu ile iş güvencesizliği arasındaki ilişki konusunda yeterince araştırmanın olmaması böyle bir genelleme yapmayı olanaksız duruma getirmektedir.

### 1.5.1.6. Kıdem ve Statü

Çalışanların sosyoekonomik durumları da bireylerin yaşam şekillerini ve işine yönelik tehditleri yorumlama şekillerini etkileyebilmektedir. İşin niteliği ve bireylerin eğitim düzeyi, sosyoekonomik statü ile alakalı olmaktadır. Naswall ve de Witt'e göre, düşük statüdeki çalışanlar ve düşük gelir düzeyine sahip olanlar, gelirlerine daha çok bağımlı olmaları nedeniyle iş kaybı tehdidine karşı daha hassas olmaktadır.<sup>69</sup> Düşük statüye sahip işler, daha çok düşük eğitim düzeyi ile ilgili olmaktadır. Bu yönde yapılan araştırmaların sonuçları göstermektedir ki mavi yakalı çalışanlar diğer çalışan gruplarından daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşamaktadır.

Bununla birlikte algılanan iş güvencesizliği ve kıdem arasında bir ilişki olduğu da ileri sürülmektedir. Her ne kadar yapılan araştırmalar bu konuda net bir sonuç ortaya çıkarmamış olsa da daha uzun kıdeme sahip olan çalışanların işletme

<sup>67</sup>Barış Seçer, “Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi” Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

<sup>68</sup>Magnus Sverke, Johnny Hellgren and Katharina Naswall, “Job Insecurity A Literature Review” SALTSA-Join Programme for Working Life Research in Europe, 2006, [http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2006/wlr2006\\_01.pdf](http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2006/wlr2006_01.pdf) 7 Haziran 2015.

<sup>69</sup>Naswall, K. and de Witte, H., “Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity From Background Variables” *Economic and Industrial Democracy*, .Vol.24, 2003,p.189-215.

tarafından daha fazla korunduğu düşünülmektedir.<sup>70</sup> Çünkü işletmenin beşeri sermayesinde önemli bir kaynak olarak görülen daha fazla kıdeme sahip olan çalışanlar bir takım yasalarla korunmaktadır. Diğer yandan daha az kıdeme sahip olan, işyerlerini sık sık değiştiren çalışanlar sonuç olarak ister istemez daha az güvencesizlik hissetmektedir. Böyle çalışanların dış işgücü piyasasındaki tecrübeleri derin deneyimleri, sık iş değişikliği algılarına önderlik etmektedir. Böylelikle yaşadıkları belirsizlik bir tehdit olmaktan öte yönetebilecekleri normal bir durum olarak görülmektedir.

### 1.5.1.7. Sendikaya Üyelik Durumu

İş güvencesizliği telakkisinin bir hali sayılan güç yoksunluğunu aza indirilmesine katkı sağlayan unsurlardan biri de sendikaya üye olmaktır. Çünkü sendikalara sağlanan sosyal desteğin en önemli taraflarından biridir. Sendikalar, iş güvencesizliğine yönelik tehditlerle başa çıkmada, küçülme ve yeniden yapılanma dönemlerinde üyelerine sağladıkları destek ve verdikleri bilgiler ile çalışanlara yardımcı olmaktadır.<sup>71</sup>

İşçi sendikası üyelik oranlarındaki değişimleri sendikalaşma ile ilgili yapısal yaklaşımlar harici unsurları esas alarak izah etmektedir. Kişilerin kitlesel davranışlara meyillerini, bu yaklaşımlar doğrultusunda iktisadi hal, işyeri hacmi, teknik ve sınai bağıntıları durumu gibi unsurların tesir ettiğini belirtmektedir. Kişilerin toplu hareketlere katılmaya demografik, psikolojik veya davranışsal nedenlerle mecbur kalmadıkları, bu yaklaşımların temel önermesi fakat yapısal konumun bunu kolaylaştırdığı yönündedir.<sup>72</sup>

Sendika üyeliği ve iş güvencesizliği algısı üzerinde yapılan araştırmalar, sendikaya üye olan işçilerin üye olmayan işçilerden daha az düzeyde iş güvencesizliği algısı yaşadıklarını göstermektedir. Fakat birkaç çalışma bu sonucu desteklemektedir. Bundan ötürü sendikaların rolü hakkında kesin bir sonuca varmak

<sup>70</sup>Marcel Erlinghagen, "Self-Perceived Job Insecurity and Social Context: A Multi-Level Analysis of 17 European Countries" *European Sociological Review*, Vol 24, 2008,p.183-197.

<sup>71</sup>Leonard Greenhalgh and Zehava Rosenblatt, "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. The Academy of Management Review, Vol.9,1984,p.438,http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day\_1\_reading\_material/job%20insecurity.pdf, 26 Nisan 2015.

<sup>72</sup> Nurcan Özkaplan, *Sendikalar ve Ekonomik Etkileri*, İstanbul, Kavram Yayınları, 1994, s.87.

zordur. Hatta çalışanların istihdamlarının daha az güvenli olduğunda sendikalara katılması daha muhtemel olduğundan sendikalı çalışanların daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşadığı görülmektedir. İş güvencesinin olmayışı, işsizlik desteğinin daha ileri düzeyden bulunduğu, kitlesel pazarlıklar ağının yaygın bulunduğu ve daha odaksal bir yapıya sahip bulunduğu ülkelere gelince oldukça düşük bir seviye kazanmaktadır. Dolayısıyla, bu durum sendikaların işçiler yararına yönetim politikalarını etkileyebildiklerinden ve güvencesizliğe karşı koymada üyelerini koruma becerisinin bir yansımasıdır.<sup>73</sup> Sendikalar güçlü kolektif bir söz hakkına sahip olduğundan ve beri iş güvencesizliği ile ilgili güçsüzlük duygusu azalmaktadır.

#### **1.5.1.8. Algılanan Sosyal Destek**

Algılanan sosyal desteğin temel etkeni bireyin kendisine ait hasletleridir. Ailevi yaşantıda bir aile ferdi, öteki bütün fertleri destekleyici veya destek sağlamayan bireyler şeklinde görebilir.<sup>74</sup> Algılanan desteğin ikinci belirleyicisi, desteğin algılandığı kişidir. Literatürde sosyal desteği veren kişi, algılayan kişi kadar göze çarpmamıştır. Bununla birlikte destek algıları, desteğin algılandığı kişinin özelliklerini yansıtabilir. Telakki edilen desteklerin bir diğer göstergesi, desteklerin telakki edildiği bireydir. Telakki edilen desteklerin üçüncü belirleyicisiyse destekleri telakki eden ve bu telakkiyi sağlayan bireyin iletişimidir. İşbu hususi iletişimlilik iki birey arasında bulunan hususi atmosferi ortaya koymaktadır. Algılanan desteğin dördüncü belirleyicisi ailenin özelliğidir. Bir ailenin içerisinde birbirini destekleme yüksen oranlar yakalarken başka bir ailedeyse bu oran düşük bir seviye tutabilir.<sup>75</sup>

Çalışanlar açısından algılanan sosyal destek seviyesi, güvencesizlik algısını azaltmak için tampon etkisi yaratmaktadır. Başkalarından destek görenlerin daha düşük iş güvencesizliği algısı yaşadıkları belirtilmektedir.<sup>76</sup> Gerçekten de bireye karşı oluşturulan içtimai destekleyişlerin iş güvencesizliği algısını minimize ettiğine dair çokça bulgu tespit edilebilmektedir.

---

<sup>73</sup> Temiz, s.61.

<sup>74</sup> Osman Abalı, *Ergenlik Dönemi ve Sorunları*, İstanbul, Epsilon Yayınevi, 2004, s.43.

<sup>75</sup> Mary J. Gander ve Harry W. Gardiner, *Çocuk ve Ergen Gelişimi*, çev.Bekir Onur, Ankara, İmge Kitabevi, 2001, s.57-58.

<sup>76</sup> Özkaplan, s.75.

### 1.5.1.9. İstihdam Edilebilirlik Algısı

Küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, uluslararası bütünleşme ve artan rekabet koşulları, gibi nedenlerden işletmelerin başarılı olabilmesi için değişimlere hızlı uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Yaşanan farklılıklar, özellikle işgücü piyasasında esnek olunmasını, yeni beklentilere ve temel ihtiyaçlara hızlı cevap vermesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum ise, işgücünün değişen yaşam ve ihtiyaç koşullara uygun olarak niteliklerini, kalitelerini ve verimliliklerini geliştirerek işletmelerin istihdam edilebilirliklerini arttırmalarını zorunlu hale getirmektedir.<sup>77</sup>

İstihdam edilebilirliği, mevcut istihdam halini sürdürme, gerektiğinde yeni istihdam elde etme, istihdam elde etmek için yeterli yeteneğe sahip olma şeklinde ifade edilmektedir.<sup>78</sup> Bireyler için sahip oldukları bilgi, beceri ve davranışlarına ve bu sahip oldukları nitelikleri yeri ve zamanı geldiğinde kullanma becerilerine istihdam edilebilirlik denilmektedir. Çalışanların istihdam edilebilirliği, buldukları sektörde oluşan yeni gelişmelere yetebilmek için ihtiyaç duyulan istihdam edilebilirliğe dayalıdır. Bunlardan dolayı dört temel gelişmeden söz edilmektedir. Bunlar; teknolojik, örgütsel, ekonomik ve demografik gelişmelerdir. Özellikle teknolojik gelişmeler, bazı spesifik mesleki becerilerin yok olmasına neden olmaktadır. Teknolojik gelişmeler aynı zamanda belirli bir mesleğin tamamen ortadan kalkmasına da neden olmaktadır. Örneğin geleneksel vezne memurluğu, banka sektöründe bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle, mesleğinin yok olmasına neden olmuştur. Bir çalışanın mesleğinin yok olması durumunda, çalışanın istihdam edilebilirliği, onların iş gücü piyasasına katılımının devamı için çok önemli olmaktadır.<sup>79</sup> İş güvencesizliği ve istihdam edilebilirliğin her ikisinde de gelecekte bahsedilirken, iş güvencesizliği mevcut işin geleceği ile ilgilidir, istihdam edilebilirlik gelecekteki alternatif oluşturabilecek işlerle ilgilidir.

---

<sup>77</sup> Asım Saldamlı, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009, s.65.

<sup>78</sup> Jim Hillage and Emma Pollard, "Employability: Developing a Frame work for Policy Analysis" <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=emplbty>, 7 Mayıs 2015.

<sup>79</sup> Andries de Grip, Jaspervan Loo and Jos Sanders, "The Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics" *International Labour Review*, Vol.143,2004,p.211-233.

## 1.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; esneklik uygulamaları, örgütsel iletişimdeki aksaklıklar ve istihdam örgütsel yapıdaki değişiklikler biçimleri şeklinde değerlendirilebilir.

### 1.5.2.1. Örgütsel Yapıdaki Değişiklikler

İş güvencesizliği algısına neden olan bireysel etmelerin yanında örgütsel etmenler de bu algının hissedilmesinde önemli bir etkidir. Büyük örgütsel değişimlere karşı çalışanların sahip olduğu kontrol duygusu küçülme, birleşmeler, yeniden örgütlenmeler ve yeni teknolojiler gibi, algılanan tehlikenin şiddetini önemli ölçüde değiştirmektedir.

Wyk ve Pienaar, iş kaybı korkusunun kriz ya da değişim yaşayan organizasyonlarda çalışan işçiler için daha yüksek olacağını yaptıkları araştırmalarında kanıtladıklarını belirtmektedir. Bütünsel iş güvencesizliği yaklaşımı, bu duruma tamamen uygun olmaktadır. Çünkü böyle ortamlarda çalışan işçilerin hepsi olmasa da çoğu şüphesiz iş güvencesizliği yaşamaktadır. Yeniden yapılanma ve küçülme gibi büyük değişimler yaşayan örgütlerde yer alan çalışanlar arasında iş güvencesizliği seviyesi her iki çalışmada da daha yüksek çıkmaktadır. Hartley, örgütsel krizler boyunca çalışanların krizle mücadele çabalarıyla ilgilenmiş ve bazı çalışanların krizle mücadelesinin, diğerlerinden daha başarılı olduğunu tespit etmiştir.<sup>80</sup> Araştırmacılar göre güvenlik ihtiyacı yüksek ve işlerine bağlılığı düşük olan işçilerin daha başarılı olduğunu, güvenlik ihtiyacı daha düşük ve işlerine bağlılığı daha yüksek olan iç kontrol odağına sahip işçiler iş güvencesizliği ile baş etme stratejilerinde ise daha az başarılı olduklarını görmüşlerdir.

### 1.5.2.2. Örgütsel İletişimdeki Aksaklıklar

Örgütsel iletişim, örgütün ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri, örgütte çalışan kişi ve grupların ileti alışverişidir. Tutar'ın yaptığı genel bir tanımla örgüt iletişimi.<sup>81</sup> Kitle mensuplarının, çalıştıkları işyerlerinden ve üye buldukları kitleden hoşnutluk sağlamaları ve işbu hoşnutluğun seviyesi, yüksek oranda, diyalog yapısının arzu edilen şekilde çalışıp çalışmamasına bağlıdır. Oktay, örgütte iş

<sup>80</sup> Van Wyk and Pienaar, p.53.1

<sup>81</sup> Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2007, s.72.

görenlerin, çalışma ortamındaki verimlilik ve etkinlik açısından içinde buldukları örgüt hakkındaki tüm bilgileri öğrenmek istemelerinin doğal ve de gerekli olduğunu belirtmektedir.<sup>82</sup> Dolayısıyla, işlerini etkileyen değişiklikler hakkında, çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar açısından da örgüt açısından olumsuz bir takım sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Yönetim, çalışanlara açık ve net bilgi aktarmadığında çalışanlar arasında örgütsel değişimler hakkında söylentiler oluşmaktadır. Bundan dolayı çalışanlar iş güvencesizliği yaşayabilmektedir. Çünkü çalışanlarda kontrol duygusunu tehdit eden ve böylece iş güvencesizliği algısı oluşturan, belirsizlik ve çatışma durumu, yaşanmaktadır. Buradaki belirsizlik durumunun, iş gerekleri ve yöntemleri hakkında bilgi yetersizliğinden kaynaklandığını ifade edilmektedir.<sup>83</sup> İşte bu kapsamda örgütsel değişimler, büyük ihtimalle belirsizlik halini kapsayan durumlarla ilgili olmaktadır. Çalışanların işlerini olumsuz şekilde etkileyebilecek çeşitli olaylar hakkında spekülasyonlar yapmalarına neden olacak etkenler oluşturacaktır, çalışanların rolleri hakkında sınırlı bilgi vermek.

### 1.5.2.3. Esneklik Uygulamaları

Kapitalist sistemin 1970’li yıllarda yaşadığı sistem krizi ve bundan kurtulma çabaları, politik ve ekonomik düzenleme hamlelerini beraberinde ortaya çıkarmıştır. Bu düzenleme hamlelerinden biri, emeğin ortaya konduğu süreci tekrardan düzenleyen ve 81 ismiyle anılan elastiki üretme yani *postfordist üretim* şeklidir. Esnek üretim biçiminin en önemli araçları, esnek istihdam ve esnek ücretlendirmedir. Bu kapsamda oluşturulan uygulamalardan bazıları şunlardır; mesai saatlerinin uzaması, akşam vardiyası, nöbetleşme çalışmaları ve hafta sonları fazladan mesai vakitlerinin eklenmesi, az sayıdaki işçiyle daha fazla iş üretimi, fazla ve sık çalıştırma, sözleşmeye dayalı işçilik, part-time işçilik, tele işçilik, mesai ve izin

---

<sup>82</sup> Mahmut Oktay, *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul, Der Yayınları, 1996, s.350.

<sup>83</sup>Susan J. Ashford, Cynthia Lee and Philip Bobko, “Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test” *Academy of Management Journal*, Vol.32,1989,p.803-829, [http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day\\_2\\_reading\\_material/content.pdf](http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day_2_reading_material/content.pdf) 13 Eylül 2015.



müphemliği, taşeronculuk, performans temelli ücret, kitlesel nitelik yönetimi çalışmalarıdır.<sup>84</sup>

Part-time, geçici, ev temelli iş gibi farklı şekillerde esnek iş düzenlemeleri gerçekleştirilmektedir. Bu düzenlemeler çalışanlar arasında iş güvencesizliği algısının daha da artmasına sebep olmaktadır.<sup>85</sup> Çünkü işin içeriğinde de iş saatlerinde de esnekliğe yönelik artan talepler işsizliği oluşturabilecek bir risk faktörü ortaya çıkarmaktadır. Özellikle sürekli çalışanlardan daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşayan geçici sözleşmeye bağlı olarak çalışanlar bulunmaktadır. Çünkü bu çalışanlar için objektif koşullar, sürekli sözleşmeyle çalışanlardan daha belirsiz olmaktadır.<sup>86</sup>

#### 1.5.2.4. İstihdam Biçimleri

Günümüzde istihdamda istikrarsızlığın görünüşleri, gelişmiş ülkelerde, sürekli statüdeki istihdamın azalması, işten çıkarmaların artması, standart dışı çalışma biçimlerinin hızla yaygınlaşması, gelişmekte olan ülkelerde ise, enformel sektörün yapısının değişmesi ve kapsamının giderek genişlemesi biçiminde kendini göstermiştir. Bu yeni durumun oluşmasında, maliyetlerin azaltılması, işletmelerin yeniden yapılanması, üretim sürecinin kısaltılması ve üretimin daha esnek hale getirilmesi etken olmuştur.<sup>87</sup> Standart istihdam ilişkisine oranla, standart işlendirmeye dayalı münasebetten başka bir şekilde geçtiğimiz otuz senede meydana gelen ve süratle yaygınlık kazanan geçici işçilik, devamlı olmayan işçilik, belli sürelerde işçilik, mevsim işçiliği ve kendi başına işçilik gibi yeni işlendirme biçimleri ziyadesiyle ileri seviyede güvence yoksunluğu, istikrar yoksunluğun, müphemlik ve değişken haller barındırmaktadır.

Part-time, belli çalışma anlaşması, tele işçilik ve serbest işçiliğin yeni modelleri, iş güvencesizliği bağlamında mühim rizikolar barındırmaktadır. İş görenler ve iş sahipleri çerçevesinden türlü rahatlıklar temin etmekle beraber, çalışmaya başlamakla beraber işten atılmanın da basitleştirilmesi iş güvencesi

<sup>84</sup> İlker Belek, “*Esnek Üretim ve Derin Sömürü*”, İstanbul, Nazım Kitaplığı, 2006, s.76.

<sup>85</sup> Michael Quinlan, “Organisational Restructuring/Downsizing, OHS Regulation And Worker Health and Wellbeing”*National Research Centre For OHS Regulation*, Vol. 52, 2007, p.4.

<sup>86</sup> Temiz, s.62.

<sup>87</sup> Neslihan Okakın ve Müjdat Şakar, *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, Ankara, Yaklaşım Yayıncılık, 2011, s.244-245.

bakımından dezavantajlı yönleri barındırdığını da ortaya koymaktadır.<sup>88</sup> Organizasyon personel çıkarmak zorunda kaldığında, çekirdek çalışanlar olarak düşünülmeyen yani geçici işçi statüsündeki bu işçiler öncelikli olarak organizasyonu terk etmek zorunda kalmaktadır

Part-time çalışma işçiler açısından birçok bakımdan güvencesiz bir çalışma şeklini oluşturmaktadır. Part-time çalışmayı düzenleyen özel bir yasa bugün ülkelerin çoğunda bulunmamaktadır. Part-time işçileri dezavantajlı konuma getiren esas içtihat kararları ve genel istihdam yasaları ile düzenlenmekte. Öte yandan sendikaların bu grupları örgütleme yolundaki yetersiz çabaları, part-time çalışanların sendikalara üye olma konusundaki isteksiz tavırları veya toplu sözleşmelerden yararlanma yönünden part-time işçileri dezavantajlı konuma düşürmektedir.<sup>89</sup> Geçici işçilerin istihdam durumlarının geleceği üzerine oluşabilecek herhangi bir belirsizlik sürpriz bir şekilde değil yani beklenmedik şekilde gerçekleşmemektedir. Ayrıca geçici sözleşme ile çalışan işçiler, istihdam durumlarının ne zaman son bulacağını farkındadır. Luecke, örgüte resmi olarak daha az bağlı olan çalışanların, işlerini korumaya kendilerini daha az adadıklarını ve iş güvencesizliği algısını da, sürekli işçilerden daha az hissettiklerini ifade etmektedir.<sup>90</sup>

### **1.5.3. Ekonomik Faktörler**

Ekonomik faktörler kapsamında işsizlik, ekonomik krizler ve özelleştirme konuları ele alınacaktır.

#### **1.5.3.1. İşsizlik**

İşsizlik olgusu geçmişten bugüne gelişim derecesi değişken bulursa dahi bütün toplulukların uzlaştığı en mühim sorundur. İstihdam, gelişimini tamamlamış topluluklarda sadece iktisadi yönden olmayıp, bir de içtimai çerçeveden de mühim sayılmaktadır. Bir ülkenin ekonomisinin işleyişi hakkında fikir veren önemli iki göstergedir; istihdam ve işsizlik. Ayrıca insanların refah düzeyi ile de doğrudan

---

<sup>88</sup> Çakır, s.132.

<sup>89</sup> Seçer, s.111.

<sup>90</sup> Richard Luecke, *Performans Yönetimi*, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, s.26.

alakalıdır. Eğer, bireysel düzeyde birçok insanın kendisini ve ailesini geçindiremediği düşünülürse işsizlik oranı yüksektir demektir.

Dünya Bankası Grubu Türkiye ile işbirliğinde yapılan ülke programına göre, Onuncu Kalkınma Planında bilhassa bayanlar ve genç olanlara yönelik işlendirme sağlanması öncelikli sayılmıştır. Bununla beraber, İŞKUR, kabiliyet seviyesi aşığalarda olan olumsuz durumlarla baş edebilen, yetenekli işçilerin işlendirilebilme oranlarını yükseltmek adına aktiflendirme programları oluşturmayı palanlar.<sup>91</sup> Aynı rapora göre, Türkiye'deki işgücü piyasasının, gençlik gruplarında rastlanan iyileşmelere karşın yetersiz tahsil düzeyiyle karakterize olduğu, işçilik yaşındaki vatandaşların büyük çoğunluğu devletin sağladığı eğitime süresinin 8 seneden az olduğunu ve gençlik yaşındaki çalışanların daha ileri tahsil ve yetenek seviyesine sahip olmasına rağmen diğer OECD ülkelerinden geride olduğu belirtilmektedir.

TÜRKONFED Haftalık Ekonomi Değerlendirme Notu'nda, TÜİK'in açıkladığı 2016 yılı Ocak ayı istihdam verilerine göre işsizlik oranının % 10.6'ya yükseldiği ve işsizliğin ilerlemeyi sürdürdüğu belirtilmektedir.<sup>92</sup> Türkiye Mütcahitler Birliği bültenine göre, TÜİK'in 16 Ocak 2016 tarihli "Hanehalkı İşgücü İstatistikleri" 2015 yılının 11'inci ve 12'inci ayları ile 2016 yılının 1'inci aylarında işsizlik seviyesi %10.8'e yükseldi. Senelik olarak 0.1 birim düşüş, evvelki devreye nazaran 0.3 birim yükselişini belirten işsizlik oranı bir önceki senenin 2'nci devresinde %11.2'ye ulaşmıştır.<sup>93</sup>

Ülkemizde ne yazık ki evvelden bu yana sürüp gelen ve iyiden iyiye müzmin bir durum arz eden işsizlik meselesi bulunmaktadır. Öyle ki son senelerde topraklarımızda vuku bulan işbu olumsuz meselenin değişim geçirip işsizlik sorunu değil de bir *işlendirme sorununa* evirildiği belirtilmektedir. Sonuç olarak bir yandan gelişkin emek pazarı öbür yandan kırılık çevrede kalabalık ailevi yapı ve şehir çevrelerinde kayıtsız işlendirme şekillerinin yaygınlık kazanmasıyla bir başka deyişle üretkenliği sağlamayan işlendirme şekillerinin gittikçe yaygınlaşmasıyla ülkemizde

<sup>91</sup>Dünya Bankası Grubu-Türkiye İşbirliği Programının Görünümü  
[www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/17Temmuz2015](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/17Temmuz2015).

<sup>92</sup>TÜRKONFED Haftalık Ekonomi Değerlendirme Notu, Nisan 2016,  
<http://www.turkonfed.org/Administrator/Userfiles/Documents/PDF/HaftalikEkonomiBulteni/HED%2014-16.pdf>, 5 Mayıs 2016.

<sup>93</sup> Melih Özsöz, "İşsizlik: Küreselleşen ve Kronikleşen Sorun" İKV Değerlendirme Notu, 2012  
[http://www.ikv.org.tr/images/upload/data/files/deđerlendirme\\_notu,47,5Mayıs2015](http://www.ikv.org.tr/images/upload/data/files/deđerlendirme_notu,47,5Mayıs2015).

işsizlik sorunu bir işlendirme meselesine evrilmiştir. Bundan dolayı, ülkemizdeki işsizlik meselesi yoksullukla yer değiştirmekte ve ekonomik bunalım halini almaktadır.

### 1.5.3.2. Ekonomik Krizler

Son senelerde (2005-2016) yeryüzü sathında bazı ülkelerde ve ülkemizde vuku bulan iktisadi buhranlar ve müphemliklerle beraber, globalleşmenin yanı sıra rekabet şartlarında oluşan değişikliklerle, işçi-iş sahibi münasebetlerinde esaslı değişimlere sebep olmuş en mühim neticelerinden biri de iş güvencesinin mühim bir seviyede düşmesi olarak gerçekleşmiştir.<sup>94</sup>

Ülkelerin yaşadığı krizler sonucunda ekonomilerinde oluşan olumsuzluklarla birlikte tüm buhranların sonunda mühim dönüşümlerin olduğu sahaların en önemlisi işlendirme sahasıdır. Son senelerde işlendirmenin esnek bir hal alması ve katmanlılık haline bürünmesi yeni işlendirme şekilleri üstünden ücretlerin belirlenmesine neden olmakta ve iş gücünü bölüp kutulu bir hale sokarak kendisince yeni bir düzen oluşturmaktadır.<sup>95</sup> İşbu halin, işlendirme üstündeki tesiri kırılğan, istikrar yoksunu, kısa vadeli bir yapı arz eden güvence yoksunu işlendirme biçimlerinin harikulade bir süratle çoğalması ve yayılması biçiminde olmaktadır.

Kriz nedeniyle işverenlerin esnek çalışma ve düşük zam uygulamalarında baskının artması yoksulluğu da beraberinde getirmektedir. Krizden dolayı bir yandan işten çıkarmalar, zorunlu ücretsiz izinler, ücretlerin azaltılması gibi çalışanların haklarına yönelik hak gaspları artarken; bir yandan da bu hak gasplarını engelleyebilecek örgütlülüklerle karşı yaptırımlar da artmakta, bu durum da işçilerin fiziksel sağlıklarının yanı sıra psikolojik sağlıklarının da bozulmasına meydan vermektedir.<sup>96</sup> Çünkü kriz sadece işgücü piyasasına yeni girenleri değil istihdam halindeki de etkilemekte ve iş güvencesizliği algısının şiddeti daha da kuvvetli bir hal almaktadır.

---

<sup>94</sup> Temiz, s.66.

<sup>95</sup> Keser, s.46.

<sup>96</sup> Murat Hançer, ), *İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları*, Ankara, Detay Yayıncılık , 2004, s.84.

### 1.5.3.3. Özelleştirme

Genel olarak özelleştirme, hakiki bir Pazar iktisadının uygulanması için lazım gelen halin temin edilebilmesi maksadıyla; içtimai, ekonomik ve hukuksal bütün manilerin yok edilmesine dair karalılık, işlerlik ve benzeri uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>97</sup> Başka bir ifadeyle, iktisadi hayatta verimliliği arttırmak veya kamusal giderlerde tutumluluk sağlanması amacıyla mülkiyet veya onun temin ettiği hakların halka mahsus ünitelerin faydalandığı edinimlerin serbest teşebbüse devredilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir.<sup>98</sup>

Özelleştirmenin istihdam üzerindeki etkileri yalnızca özelleştirme sonrası ortaya çıkmamaktadır. Bu etkiler özelleştirme öncesi başlamaktadır. Aşırı istihdamın etkili olduğu bir teşebbüsün özelleştirme şansı son derece azdır. Siyasi iktidarlar, ilgili teşebbüsün özel sektör tarafından satın veya devir alınmasını sağlamak amacıyla teşebbüsü özelleştirmeye alıştırmaktadır, hazırlamaktadır. Bu hazırlık çalışmalarının bir bölümü, geçmişteki borçların kamu tarafından üstlenilmesi gibi iktisadi konularla alakalı iken, bir kısmı da aşırı istihdamın özelleştirme öncesi daraltılması gibi sosyal hususlarla alakalıdır.<sup>99</sup> İktisadi birimin özelleştirme sonrası karşılaşıacağı sosyal problemleri azaltmak için hükümetler istihdam fazlasını, sosyal haklarını vererek azaltarak yok etmeye çalışırlar. Şenkal'a göre bu yok etme; sosyal hukuka göre almaları gereken tazminatlar, erken emekliliğe ilave olarak ayrıca tazminat verilmesi, işten çıkarılanların öncelikli ve ayrıcalıklı olarak işsizlik sigortası kapsamına alınması gibi yöntemlerle gerçekleştirilmeye çalışılır.<sup>100</sup>

Çağdaş İş Hukuku, işyerinin devrine rağmen iş güvencesini sağlamak nedeniyle, eski işverenle (*devreden*) yapılmış hizmet sözleşmelerinin yeni işveren (*devralan*) ile devamlılığı için bazı hukuki mekanizmalar oluşturmuştur.<sup>101</sup> Bu uygulamalarla özelleştirme kapsamındaki kuruluşlarda çalışan bireyler, bu kuruluşların özelleştirmeye açılması, küçültmeye tabi tutulması ya da icraatlarının

---

<sup>97</sup> Sarısu, s.132.

<sup>98</sup> İlhan Baytan, *Özelleştirme Hukuku ve Uygulamaları*, Ankara, Yetkin Yayınları , 2009, s.69.

<sup>99</sup> Hasan Hüseyin Çevik ve Süleyman Demirci, *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, İstanbul, Alfa Yayınları , 2001, s.38.

<sup>100</sup> Şenkal, s.74.

<sup>101</sup> Şenkal, s.82.

kısmi ya da bütünsel askıya alınması ya da sonlandırılması gibi nedenlerle işlerini kaybetmektedir.

#### **1.5.4. İş Güvencesizliğinin Sonuçları**

Bu bölümde iş güvencesizliğinin sonuçları tutumlar ve sendikalar bakımından değerlendirilmektedir.

##### **1.5.4.1. Tutumlar Açısından Sonuçları**

İş güvencesizliğinin tutumlarla ilgili sonuçları iş güvencesizliği algısından hemen sonra gelişmektedir. İş güvencesizliğinin kısa vadede sonuçları; çalışanların iş tatminine ve işe olan bağlılıkları üzerinde negatif bir etki oluşturmaktadır. İş güvencesizliğini algısını yaşayan çalışanın bu durumda hemen kısa vadede işle ilgili tutumları etkilenecektir.<sup>102</sup> Bunun sebebi çalışanların arz ve de taleplerini karşılamayan koşullara karşı verdikleri tepkilerdir.

İş güvencesizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi Bingöl yaptığı araştırma sonucunda şu şekilde açıklamaktadır, iş güvencesizliği ile çalışma tatmini bağlamında menfi yönlü bir alaka meydana gelmiştir. Çalışma tatmini, bireyin işine ve çalışma çevresine ilişkin beklentiler seviyesindeki his, fikir ve meyilleriyle vuku bulan sonuçlar bağlamında ortaya koyduğu kıyas neticesinde bireyin çalışmasına yönelik tavrıdır.<sup>103</sup> İş güvencesizliği iş doyumunu azaltan bir etkidir. Birçok araştırma çalışanların işin sürekliliğine olan tehditler nedeniyle işlerinde tatminsizlik yaşadığını göstermektedir. Poyraz ve Kama'nın Türkiye'de bir kamuya ait ve serbest teşebbüs işletmesinde ortaya koydukları araştırma neticesinde iş güvencesi ile çalışma doyumunu bağlamında müspet alaka olduğunu ve iş güvencesizliğinin iş doyumunu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.<sup>104</sup>

İş güvencesizliği kısa vadede tutumsal sonuçlara neden olurken uzun vadede çalışanların sağlıkları üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Bununla birlikte örgütün yaşamsal faaliyetleri üzerinde de uzun dönem de önemli etkileri vardır. İş güvencesizliği algısı uzun vadede çalışanların performanslarında düşüşe neden

---

<sup>102</sup> Seçer, s.172.

<sup>103</sup> Bingöl, s.136.

<sup>104</sup> Poyraz ve Kama, s.143-159.

olurken aynı zamanda işten ayrılma eğilimlerini etkilemektedir. Çalışanların bazı tepkiler vermelerine neden olan etken mevcut istihdamlarında güvencesizlikle karşılaşmalarıdır. Uzun dönemde düşük performans ve işten ayrılma eğilimleri gösterirken kısa dönemde iş doyumunu ve bağlılıkla ilgili tepkiler göstermektedirler. Bu tepkiler kaçınma geri çekilme olabileceği gibi bir bölümü de kişisel ve kitlesel pratiklerden meydana gelmektedir. İşe gitmedeki isteksizlik, iş için gösterilen çabanın azalması veya çaba gösterilmemesi kaçınma ve geri çekilme gibi tepkilerden kaynaklanırken, işin gerekleriyle, örgütün durumu ile ilgilenmeme ve sonuç olarak işten ayrılma davranışı ortaya çıkmaktadır.<sup>105</sup> İşbu sebeple, iş güvencesizliğine yönelik işçilerin ortaya koyduğu refleks, işyerinin etkinlik alanında negatiflik ile neticelenebilmektedir.

Çalışanın başka bir iş aramaya yeni iş olanaklarını gözden geçirmeye başladığı süreçtir bireysel eylemler. İş güvencesi telakkisi işi bırakma düşüncesine bağlamında olumsuz bir alaka bulunur ve az da olsa, iş güvencesi telakkisi ayrılık fikrine olumsuz manada tesir eder.<sup>106</sup> Güvencesizlik içerisindeki birey ise işsizlik endişesini azaltmak ve işiyle beraber yitireceği, kazanç öncelikli sayılmakla beraber öteki içime ve ruhi yitimleri engelleyebilmek kastıyla iş bulma fiilleri ortaya koymaktadır. Başka yerde istihdam şansı bulabilecek çalışanların, bir gerilim olsun veya olmasın, güvencesizlik yaratan durumlara yeni bir iş arayarak tepki verebileceği belirtilmektedir.

Güvene dayalı ilişkilerin oluşturulmasında önemli faktörlerden biri iş güvenliğidir. Etkin performansın sağlanmasında iş güvenliği önemli bir rol oynamaktadır ve çalışanlar, çalışma koşullarına ilişkin yenilikler konusunda tedirgin olurlarsa bu durum onların verimliliğini olumsuz yönde etkilemekte ve örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olabilmektedir.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Temiz, s.65.

<sup>106</sup> Poyraz ve Kama, s.163.

<sup>107</sup> RobSharky, "Precariousness Under the New Psychological Contract: The Effect on Trust and theWillingness to Converse and Share Knowledge" *Knowledge Management Research&Practice*, Vol.3,2005,p.37-44.

#### 1.5.4.2. Sendikalar Açısından Sonuçları

Sendikaların sürekliliğinin devam etmesi üyelerine bağlıdır, üye sayısı güçlerinin temelini oluşturmaktadır. Çünkü üye sayısının fazla olması sendikaların pazarlık gücünü arttırmaktadır.<sup>108</sup> Bu nedenle iş güvencesizliği algısının, çalışanların psikolojik refahlarında ve örgütsel tutumlarında neden olduğu negatif etkilerin yanı sıra çalışanların sendikalara karşı tutumlarında da etkili olup olmadığı ciddi şekilde araştırılmaktadır. Ayrıca iş güvencesizliği algısının, çalışanların sendikaya katılımını etkileyip etkilemediği, sendikalı ve sendikasız çalışanların bu algıyı hissetme düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı da analiz edilmektedir.

Sendikalar açısından iş gücü hareketliliği, iş güvencesizliği ve sendika üyeliği arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkaran kritik bir durumdur. Çünkü iş güvencesizliğinin bir sonucu olarak sendika üye sayısının azalıp çoğalması, sendikal hareketin geleceği açısından önemli bir içermedir.<sup>109</sup> Bu konu, sendikaların endüstriyel demokrasinin temel taşı olmaları nedeniyle oldukça önemlidir ve küçülme ve yeniden yapılanma süreçleri boyunca çalışanlar ve işverenler arasındaki görüşmelerde rol oynayan kritik bir konudur. Bu bağlamda iş güvencesizliği sendikalara yeni ve belirli tehditler yüklemektedir.

Geçmişte iş güvencesizliği, genellikle işçi sınıfı için değerlendirilen bir kavramdı. Ancak son yıllardaki kitlesel işten çıkarılmalar, orta sınıf üyelere de zarar vermeye başlamıştır. Banka, sigorta çalışanları hatta kamu sektöründe çalışanlar dahi bu konuda güvenli olmamaktadır. Özellikle işçi sınıfı kendilerini organize etmek ve toplu koruma sağlamak için önemli bir vasıta olarak Sendikalaşma yolunu tercih etmektedir.<sup>110</sup> Çalışanların yaşadığı iş güvencesizliği sonucunda sendikaları zor durumlarında destekleyici bir aracı olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır sendikalaşma. Çünkü özellikle yeniden yapılanma gibi örgütsel değişimler sırasında ortaya çıkan çatışmalarla kolektif olarak mücadele edebilmek için çalışanların, sendikaların toplu pazarlık güçlerine ihtiyaç duymaktadır. Böylelikle işten atılmanın

<sup>108</sup>Hans de Witte et al, "Job Insecurity, Union Support and Intentions to Resign Membership: A Psychological Contract Perspective" *European Journal of Industrial Relations*, Vol.14,2005,p.85-103.

<sup>109</sup> Sharky,s.91.

<sup>110</sup> Demirbilek, s.35.



ve iş güvencesizliğinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu maddi, manevi zararlı etkilerini azaltmayı amaçlamaktadır.

Bununla birlikte Mütevellioğlu'na göre, işten çıkarılma endişesi ile zaten sendikal örgütlenmeye olan ilgisi azalmış ortalama işçinin, çalışanın yanında olarak sadece hem örgütsel olarak güven duyduğu, hem de haklarını temsil edebileceğine inandığı bir sendika varsa, işsizlik tehdidini göze alıp, sendika üyesi olmaya karar verebileceğinin öngörüldüğünü ifade etmektedir.<sup>111</sup> Türkiye'de sendikal örgütlenme hakkının hukuksal güvencelerinin zayıflığı, sendikal sebeplere dayanarak işçi çıkarmaların yaygınlığı, sendikal hak ihlallerine karşı yargıya başvurmanın maliyetinin yüksek oluşu vb. etkenler, ücretlilerin işsizlik korkusu nedeniyle sendikalara üye olmama sebeplerini kuvvetlendirmektedir. Bu nedenlerden dolayı işçilerin, sendikaların kurumsal yapısına ve işlevselliğine duyduğu güvensizlik faktörü de eklendiğinde sendikaların temsil gücünün nasıl bu kadar gerilediği netlik kazanmaktadır.<sup>112</sup> Dolayısıyla ücretli çalışanların sendikalardan uzak durması, sendikalara güvenmemeleri ve işçilerin hak ve çıkarlarını koruyup kollamada geliştirmede başarılı olmadıkları konusundaki yaygın algı ile alakalı olduğu da ifade edilmektedir.

Birinci bölümde bulunan İş Güvencesizliği konusu bitmiştir. İkinci bölüm olan Tükenmişlik konusu ayrıntılı bir şekilde araştırılıp işçi-işveren açısından bireysel açıdan incelenmiştir. Tükenmişliğe neden olan etkenler, tükenmişliğin tanımı, çalışanı ne şekilde etkilediği, olumlu olumsuz yönleriyle aktarılmıştır.

---

<sup>111</sup> Nergis Mütevellioğlu, *Küreselleşme, Kriz ve Türkiye'de Neoliberal Dönüşüm*, İstanbul, Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s.185.

<sup>112</sup>Mütevellioğlu,, s.189.

## 2. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK ve PERFORMANS

Devrimizin mühim meselelerinden biri sayılan tükenmişlik sendromu; tükenmişlik mefhumunun tanımı, alakalı bulunduğu mefhumlar, sebepleri, yönleri ve neticeleri başlıklar halinde detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir.

### 2.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı ve Önemi

İnsanoğlunun sınırsız bir yaşam enerjisi bulunmaktadır. Bu yaşam enerjisi, bireyin sosyal yaşantısında olsun iş yaşantısında olsun mutlu, istekli ve iyimser olmasını sağlamaktadır. Ama ne zaman ki birey bu enerji kaynağına bağlı yaşamdan koparsa kendisiyle bir iç çatışmaya girecek ve var olan potansiyelini, performansını işine, yaşantısına ne yazık ki yansıtamayacaktır. Bu durumda tükenmişlik dışsal nedenlerin ortaya çıkardığı, sosyal çevrenin oluşturduğu bir durum değil bireyin kendisinin neden olduğu bir olguyu ifade etmektedir.

İlk defa 1970'lerde ABD'de hizmet faaliyetlerinde faal olan işçilerin hayatlarındaki bunalım halini belirtmek adına kullanıma geçmiştir tükenmişlik kavramı. Bugünkü iş yaşamına negatif yönde tesir eden mühim etkenlerden biri senesinde Freudenberg eliyle tedavüle sokulmuştur. Buradan hareketle tükenmişlik kavramı, başarısızlık, yıpranış, güç kaybı ya da doyurulmayan arzular neticesinde kişinin içsel birikimlerinde oluşan tükeniş halidir.<sup>113</sup> Dolayısıyla tükenmişlik, zamanın içtimai hayatının sonucu bir ürün halinde, bireyin kendi yaşamına mana verme gayretleri neticesinde ortaya çıkan belirtidir.

1970'li yıllardan sonra üzerinde çalışmalar yapılan ve psikoloji literatürüne giren ve bir kavramdır. Tükenmişlik konusunda farklı farklı birçok tanımlama yapılmıştır. Tükenmişlik, yaşam gücü, kuvvet ya da kaynaklara dair ileri derecedeki arzular ile isteklerden ötürü tükenme durumu oluşmaktadır.<sup>114</sup> Yoğun stres ya da

<sup>113</sup> Hüseyin Izgar, *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım , 2004, s.3.

<sup>114</sup> Ertan Özensel ve Abdullah Koçak, *Hekimler ve Hekimlik*, Konya, Çizgi Kitabevi, 2004, s.35.

genel olan bir doyumsuzluk haline refleks nevinden uzak durma,<sup>115</sup>, idealist hal, yaşam gücü ve gayenin ileri bir kaybı<sup>116</sup> olarak tanımlarken, kişisel gereksinimlerin, ihtiyaçların ve de besleme merkezlerinin bitişe geçtiği, devamlı bir karamsarlık, umutsuzluk ve olumsuz düşüncelerin yer edindiği yaşam gücünün tükenme durumu<sup>117</sup> şeklinde tanımlamıştır. Tükenmişlik, hayattan beklentiler, yaşama karşı tavırlar, iç itkiler ve hislere haiz, kişisel tarzda meydana gelen, dahili bir ruhi bir deneyim ve tecrübe olarak,<sup>118</sup> Sübjektif olarak yaşanan, çalışmaya, işyerine, işçilere ve hayata yönelik negatif duruşların gelişme arz etmesi, duygusal istemlerin derin bir şekilde yaşandığı mekanlarda çok çalışmadan kaynaklı fiziki deformasyon, çıkışsızlık, umutsuzluk hissi, düş kırılması, negatif bir özlük algısının gelişimi türünden semptomların iştirakte bulunduğu bir durum<sup>119</sup> şeklinde ifade etmiştir.

Sürgevil, tükenmişliği, psikosomatik rahatsızlığı, uyku yoksunluğunu, çalışma ve alıcılara yönelik negatif tavrı, işi asmayı, alkol veya ilaçlar kullanılmasını, suçluluk hissini, pesimistliği, ilgi yoksunluğunun ve stresi kapsayan karışık bir rahatsızlık ve fazlasıyla efor sarf ederek enerjinin tükenimi sonucu önemli seviyede enerji eksikliği yaşanması olarak tanımlamaktadır.<sup>120</sup> Cole'ün tanımlamasında ise duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, aşırı derecede isteksizlik ve azalan kişisel başarıya ve de tatminsizliğe karşı ortaya çıkan bir sendromdur.<sup>121</sup> Özgen ise tükenmişliği, yardım edici mesleklerde çalışan insanların çalışma ortamlarından kaynaklanan, idealizm, enerji, performans ve deneyimlerindeki azalma süreci,<sup>122</sup> olarak ifade etmiştir.

Görüldüğü gibi tükenmişlik hakkında ortaya konan çeşitli tariflerin çoğu değişik istikametleri odak seçse ve mutabık bir tarif yapılamasa bile çoğu araştırmacı tükenmişliğin ümitler, tavırlar, iç tiksintiler ve hisleri kapsayan her bireyde farklı

<sup>115</sup> Ersin Altuntaş, *Stres Yönetimi*, İstanbul, Alfa Basım Yayım , 2003, s.7.

<sup>116</sup> Karl Albrecht, *Gerilim ve Yönetici*, çev.Kemal Tosun, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1988, s.79.

<sup>117</sup> Zuhâl Baltaş, *Sağlık Psikolojisi, Halk Sağlığında Davranış Bilimleri*, İstanbul, Remzi Kitabevi , 2000, s.57.

<sup>118</sup> Ahmet Çelikkol, *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, İstanbul, Alfa Yayınları , 2001, s.38.

<sup>119</sup> Hasan Demirtaş ve Hasan Güneş, *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, İstanbul, Anı Yayıncılık , 2002, s.15.

<sup>120</sup> Olca Sürgevil, *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Ankara, Nobel Yayınları, 2006, s.4.

<sup>121</sup> Donald W Cole, *Meslek İntiharı*, Çev. Yakup Coşar, İstanbul, İlgı Yayınevi, 1989, s.94.

<sup>122</sup> Işıl Özgen, “Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği” I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, Antalya, 2007, s.117.

şekilde ve seviyede zuhur eden, dahili bir ruhi tecrübe sayıldığı hakkında mutabık kalmışlardır.

Bugün için tükenmişliğin en tutulan tarifi, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni de inşa etmiş bulunan C. Maslach eliyle ortaya konmuştur. Maslach tükenmişliği, çalışmasından ötürü ileri hissi isteklerle muhatap olan ve devamlı öteki bireylerle karşı karşıya çalışma mecburiyetinde kalan bireylerde rastlanan fiziken bitkin olma hali, devamlılık arz eden yorgun olma hali, çıkışsızlık ve ümitsizlik hislerinin, icra edilen çalışmaya, yaşama ve öteki bireylere yönelik negatif tavırlara dönüşmesiyle meydana gelen rahatsızlık olarak değerlendirmektedir.<sup>123</sup>

Zamanımızın iş piyasasında gittikçe artış gösteren rekabet şartları, kitle gruplarının varoluşlarının devam ettirebilmeleri adına sahasında daha yüksek sayıda eğitim almış, tecrübeli, uzman, ekipsel çalışmaya müsait, ve kitlesellik içinde yüksek performans ve beceri ortaya koyabilecek personelle çalışmayı mecburi hale getirmektedir.

Kitle gruplarının işbu ihtiyacıysa, çalıştığı sektöre ileri seviyede bağlanmış ve sektöre karşı güven oluşturan işçilerin işlendirilmesiyle oradan kaldırılabilir.

İşçi açısından değerlendirildiğindeyse çalışanlar ellerinde tuttıkları işi yitirmemek ve daha üst kademelere varabilmek ve geldikleri yeri koruyabilmek adına şu veya bu türden cebre uğramaksızın yüksek bir yoğunlukla çalışıp örgütlerine adanmaktadırlar. İşçilik şartlarına dair meydana gelen hislerden biri de kitlesel bağlantı, kişilerin iş mekanındaki koşullara (mesleki uğraş, çalışma, kurumsal yapı, çalışma birliktelikleri, alıcılara gibi) yönelik alaka ve tavırlarıyla ilintili bir mefhumdur.

Eren açısından, çalışan bireylerin, iş ortamında özel ve de genel olarak sahibi buldukları faktörlere sağladıkları ciddiyete ve faktörlerle olan münasebetin hususiliği bağlamında ortaya koyacağı fikirlerine yaslanan kitlesel bağlantı, işçinin işlediği kitlenin gaye ve kıymetlerini sahiplenmesi, içselleştirmesi ve bu gaye ve

---

<sup>123</sup> Christina Maslach, ve Susan, E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout" Journal of Occupational Behavior Vol.2, 1981, p.101-10.

kıymetleri gerçek kılabilmek adına beklentilerin üstünde azim ortaya koyması ve kitlede devam etme meyli anlamında ele almaktadır.<sup>124</sup>

Tükenmişli hali içinde bulunan birey, hayatın manasını, değerinin yitirdiği ve bütün arzularının, inançlarının yittiğini sanır. Daha evvel kendi adına manalı sayılan çabalar, aktiviteler, bundan böyle sıkırtıcı bir hal almakta ve herhangi bir anlam vaat etmemektedir. Bu bireyler toplum içerisinde garipsenen, eleştirmeci, öfkeli, sert, tavsiyelere kapalı ve soğuk tavırlar sergilerken görünürler. Tükenmiş bireyler, bağlı olduğu bir hayat tarzı ya da münasebetten beklentilerini kazanamamaktan ötürü bir yorulmuşluk ve düş kırıklığı içerisinde. Baltaş ve Baltaş'a göre tükenme sendromu, üstlendiği tüm çalışmalarda kendisi üstüne düşeni fazlasıyla yerine getiren ve çoğunlukla kendini kitlesine adayıp başarı elde etmek adına yüksek performansta çalışma ortaya koyan rastlanmaktadır.<sup>125</sup>

## **2.2. Tükenmişliğin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Tükenmişlik sendromu, çalışanın sıhhatine menfi yönde tesir etmesi sebebiyle kitlesel faaliyet ve verimlilik halini deforme eden ve iş yaşamının kalitesini düşüren olgudur. Literatürde kitlesel faaliyet ve verimliliğe dair birçok tanım bulunmaktadır ve bu tanımların kimisi tükenmişlik mefhumuyla bağdaştırılmaktadır. Tükenmişlik mefhumu hem çalışma ya hayattan tat edinememe sebebiyle kişinin geçmişine ve geleceğine bedbin bakma meyli halinde ele alınarak depresyon haline eş tutulmakta hem de ortaya konan çalışmalara yönelik hoşnutsuzluk şeklinde değerlendirilerek iş tatminsizliğiyle ilişkilendirilmektedir.

### **2.2.1. Stres**

Stres mefhumu zamanımızda daha sıkça karşımıza çıkan sözcüklerden biridir. Farklı bir dilsel kökenden gelen bir sözcük olmasına rağmen her sosyokültürel seviyedeki birey, işbu sözcüğü sıklıkla tedavülde tutmaktadır. Gündelik hayattaki kullanılışıyla stres kavramı, genel olarak insanların hoşlanılmayan bir olayı, hissi ve hali ifade etmemektedir. İş hayatında çoğu faktörden neşet eden ve çalışma verimliliğinde azalış, çalışmayla alakalı konsantrasyonda düşüş, iş düzenlenmesini

<sup>124</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.55.

<sup>125</sup> Acar Baltaş ve Zuhale Baltaş, *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul Remzi Kitabevi, 2002, s.290.

olumsuz etkileyen tavırlar gibi birçok probleme sebep teşkil eden bir vakıa sayılmasıyla beraber kimi yazarlar için “hastalık” şeklinde de ifade edilen stres, neticeleri bağlamında çözüm bulunması lazım gelen bir problemdir.<sup>126</sup> Kitle içindeki stres, aktif olarak sektör, kurum içindeki kişilere negatif açıdan tesir etmektedir. Kişinin stresli olduğunu belli eden esas göstergeler:<sup>127</sup>

- Yoğun bir kararsızlık hali yaşamak,
- Önceleri kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük çekmek,
- Bireylerin kendilerini değersiz, yetersiz, güvensiz ve terk edilmiş hissetmeleri,
- Alışılmışı gelmiş davranma şekillerinde mühim farklılık, en seçkininin değil en sağlama alınmış olanı tercih etmek,
- Yersiz anlarda ansızın vuku bulan öfke, düşman tutumlar ve kızgınlık durumları, sigara ve içki bağımlılığının ziyadeleşmesi,
- Kişisel kusur ve kaybedişleri sürekli hatırdta tutmak, hayalperestlik, sıkça düşüce dalgınlıkları,
- Duygu hayatında düşünülmeden ortaya konan davranışlar ve eksiklikler.
- Birliktelik kurulan kişilere yönelik fazla eminlik ve fazla şüphecilik tutumu,
- Standartlara göre fazla titiz ya da çalışmanın gereksindiğinden fazla uğraş ortaya koymak, dengeyi sağlayamamak,
- Konuşup yazarken müphemlilik, kopukluk ve düzensizlik,
- Gerçek problemler karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık veya tam tersine önemsiz sayılabilecek konularda aşırı endişelenme, kaygılanma,
- Sağlık konusunda aşırı detaycı olma, insomnia, ölüm ve intihar tahayyüllerinin sıklıkla gündeme gelmesi.

Stres refleksi ya da yaşanan farklılıklara adapte olma evresi, erken ve geç devrede bireyin sağlığını riske atarak bireye çok sayıda zarar oluşturur. Strese yönelik ortaya konan refleksler uzun bir evrede bazı rahatsızlıkların oluşmasına ve ilerlemesine ortam oluşturmaktadır. İşbu rahatsızlıklar bedensel hastalıklar olan; baş

---

<sup>126</sup> İnci Artan, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Adana , Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1986, s.43.

<sup>127</sup>Baltaş ve Baltas, s. 31.

ağrıları, tansiyon, kalp hastalıkları olabildiği gibi, ruhi ve zihni rahatsızlıklar hastalıklarda olabiliyor.

Kişiler basmakalıp tavırlara karşı stres karşısında gerileme, yaşananı istemeyerek de olsa kabullenme, olaylara, durumlara aşırı derecede direnme, korku, kaygı, ruhi sarsıntı gibi duygu problemleri de geliştirebilir. Dikkat yitimi, konsantrasyon zorluğu, bazı konuları birbirine bağlayamama, unutkan olma, takıntı haline gelmiş fikirler zihni açıdan oluşan problemlerden birkaçıdır.<sup>128</sup>

Bir faaliyete, hale veya bir bireyin üstündeki fiziki veya hissi baskılara karşı oluşan refleksin neticesi olarak da tanımlanmaktadır, stres.<sup>129</sup> Bir diğer tanımlamada ise kişilerin içinde buldukları hal ve iş şartlarının kendilerine tesir etmesi neticesinde, bireylerin bünyelerinde bazı biyokimyasal salgının oluşmasıyla mevzu bahis şartlara adapte olabilmek adına zihni ve fiziki anlamda faaliyete geçmesi şeklinde değerlendirilmektedir.<sup>130</sup> Stres kelimesi için ortaya konana tariflerin genele hususiyeti stresin, fiziki, hissi ve kimyevi tesirlerinin, halihazırdaki dengeyi değişime uğratacak şekilde bedeni ve zihni gerileyişe sebep oluşturmasıdır. Kişinin tavırlarındaki bu farklılık çalışmadaki adaptasyonu bozup, bununla birlikte pek çok menfi neticeyi kendisiyle ortaya çıkarmaktadır.

Fazla çalışma yükü, vakit darlığı, denetimsizlik, yetki ve mesuliyetlerinin eşit olmayışı, rollerin belli olmayışı, kitle ve kişin değer yargıları arasındaki tenakuz, birey ile çalışma arasındaki adaptasyonsuzluk, rollerin çatışması mesuliyetlerin oluşturduğu kaygı, iş şartları, işini yitirme endişesi gibi sebeplerden neşet edebilir, örgütte çalışanları etkileyen stres. Bu gibi nedenlerden oluşan stres, kitlesel bağlamda düşük performans, işi katılmayışlar, işgücü devir yüzdesinin yükselmesi ve iş kazaları gibi neticeleri doğururken kişisel açıdan fiziksel, psikolojik, davranışsal sonuçlar yaratır.<sup>131</sup>

Tükenmişlik ve stres mefhumları birbiriyle ilişkili nitelikler içermektedir. Her iki mefhum arasındaki münasebet bilimsel anlamda kabul edilmiş ise de, tükenmişlik

---

<sup>128</sup>Baltaş ve Baltaş, s. 31.

<sup>129</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, Alfa Basım Yayım, 2001, s.23.

<sup>130</sup>Eren, s.2

<sup>131</sup> Abdullah Yılmaz Süleyman Ekici, "Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerinde Bir Araştırma" *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, S. 10, 2003, s.12-13.

ile stresi birbirine karıştırmamak gerekmektedir. Tükenmişlik kavramı hem çalışma ve hayattan tat sağlayamam sebebiyle geçmişe ve geleceğe pesimist yaklaşma meyli halinde değerlendirilip depresyona benzetilmekte hem de ortaya konan çalışmalara dair hoşnutsuzluk şeklinde değerlendirilerek iş doyumsuzluğuyla münasebet kurulmaktadır.<sup>132</sup>

Tükenmişlik sendromu özellikle başarılı olabilmek için elinden geleni fazlasıyla yapmaya çalışan, yoğun bir tempoda çalışan bireylerde görülmektedir.<sup>133</sup> Tükenmişliğin, işi gereği insanlarla birebir iletişim içerisinde olan yani karşı karşıya bulunan ve onlarda yardımda bulunan, çalışmayla ilgili sorun yaşayan bireylerin yaşadığı, içtimai münasebet temelli bir sendrom addedilmesi kendisini streten ayırmaktadır. Bilhassa ruhi dengeyi kuramayan çalışanlar ortamlarda iş stresi ve gittikçe tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. İşin birey üstünde yarattığı baskılı olan çalışma stresi bireyler için de yapılar için de problemler oluşturur, topluluğun sıhhatine olumsuz tesir edebilir.

Çalışma stresi işçide hoşnutsuzluk oluşturarak, çalışanın verimliliğini aşağıya çeker, sağlık harcamalarını yükseltir, çalışanda ifade bozukluğu oluşturur, çalışanın gücünü fazlasıyla düşürerek performansını olumsuz etkiler. Ayrıca ideal seviyedeki stres performansını da arttırabilir. Fakat çalışanda oluşan aşırı hırs zamanla psikolojisinde tükenmişliğe neden olur çalışana yarar sağlamak yerine zarar verebilir.<sup>134</sup>

Tükenmişliğe kadar gidebilecek iş stresini engelleyebilmek adına bireyin işine karşı adaptasyon seviyesi yüksek bulunmalı, birey kendisinin ayırtında bulunmalı, ne yaptığını bilmeli ve başka tercihler oluşturabilmeli, mesleğini en iyi şekilde icra etmeli, profesyonel hedefler realist olmalı hayali olmamalıdır.<sup>135</sup>

Tükenmişliğe neden olacak etkileri belirlemeye ilişkin araştırmalar, bireylerarası ilişkiler, motivasyon eksikliği, gereğinden ziyade çalışma yükü ve bireyin stresle baş edebilmekteki becerisinin tükenmişlikle bağlantılı bulunduğunu

---

<sup>132</sup> İzgar, s.65.

<sup>133</sup> Baltaş ve Baltaş, s.82.

<sup>134</sup> Eren, s.296.

<sup>135</sup> Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Beta Yayıncı, 2006, s.438 .



göstermektedir.<sup>136</sup> İşyerinde vuku bulan içsel tenakuz ve bu tenakuzun ortaya çıkardığı stres, işçileri tükenmişliğe meyilli bir duruma sürüklemektedir. Bireye işi gereği çok yüklenilmesi ve ileri derecede uyarılmışlığın devam etmesi duygusal tükenmişliğe neden olmaktadır. Duygusal tükenmişlik işçinin stres ile baş edebilme hususundaki yetkinliği ile de alakalıdır. İş stresi benzer seviyede bulunmasına karşın stres ile baş edebilmede başarısız kalan kişilerin duygusal açıdan tükenmişlik yaşamasının daha mümkün olduğu görülmektedir. Tükenmişlik genel olarak kişilerin çıkışsız ve tükenmiş saymalarına sebep oluşturmaktadır.<sup>137</sup> Dolayısıyla, tükenmişlik yaşayan kişiler stresten daha ileri bir rahatsızlığı yaşamaktadır.

Stres ve tükenmişlik arasındaki ilişki araştırmalarında tükenmişliğe neden olan bazı stres kaynakları bulunmaktadır. Buna göre strese neden olan temel etkenler; çalışan bireye verilen sorumluluğu yani işyerindeki konumunun gereklerini sağlayamama, iş arkadaşlığı münasebetlerinin sağlıklı olması veya arkadaşlık ilişkilerini hiç olmaması, yeterlilik ve hizmet verilen bireylerle ilgili sorunlardır.

### 2.2.2. Depresyon

Gündelik yaşamda ve konuşmalarda tükenmişlikle benzer manada kullanılan bir mefhum olan depresyon, önceleri içten ve sevgiyle icra edilen gündelik faaliyetlere karşı istek yoksunluğu ve hayattan tat alamama hali, keza kişilerin baş edemedikleri durumlar karşısında gösterdikleri refleksler olarak ifade edilmektedir.<sup>138</sup>

Depresyonun oluşup gelişmesine katkı sağlayan birçok stres unsuru sayılabilir. Mühim iktisadi problemler fiziksel sağlığın bozulması, iş yaşamındaki çatışık durumlar, emeklilik, işsiz kalma, özbenliği tehdit eden gurur kırıcı hallere düşmek, evlilikten yana beklentilerinin gerçekleşmemesi ve ailevi problemler gibi pek çok psiko-sosyal stres unsuru depresyonu başlatma ve sürdürmede tesirli olmaktadır. Bununla beraber erken çocukluk devirlerinde ve yetişkinliğin ihtiyaç duyulan dönemlerinde yaşanan ebeveyn vefatı veya aile ortamından uzunca bir

---

<sup>136</sup>Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, çev.Kemal Tosun, İstanbul,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi , 1982, s.72.

<sup>137</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları , 1983, s.54.

<sup>138</sup> Nesrin Hisli Şahin, *Stresle Başa Çıkma-Olumlu Bir Yaklaşım*, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998, s.125.

zaman ayrı kalmak depresyon eğilimi taşıma bağlamında mühim nedenler sayılmaktadır.<sup>139</sup>

Depresyon; karamsarlık, ümitsizlik, kendine güvenin azalması, değersizlik düşünceleri, hüznün, elem, hayattan tat edinememe gibi hislerle ortaya çıkan ruhi bir rahatsızlıktır. Bütün kişilerde dönem dönem hüznün durumu olabilir, fakat uzunca bir zaman neredeyse her gün ve güneşarı boyunca sürerse bu artık duygusallık veya üzüntü hali değil depresyondur. Kişinin gündelik hayatını, sosyal hayatını, çalışma ya da eğitimi hayatını da etkiler.<sup>140</sup> Birey kendine bakmamaya, kendini değersiz hissetmeye başlar, ileri derece sikkın ve endişeli bir görünüme sahip olur. Enerjisizlik, istek yoksunluğu, içe kapanık olma, yavaş hareket etme, dikkatin dağılması ve dikkatini toparlayamama, karar vermesi gerektiği durumlarda karar vermede güçlük gibi durumlar görülür. Depresyon yaşayan bir insanın düşünceleri genelde geçmiş pişmanlıklar, acı veren anılarla ve sürekli hassas bir ruh hali, duygusallıkla doludur. Depresyon durumunu ağır yaşayanlarda ise kendini suçlama, değersizlik ve işe yaramama düşüncesi ve en son çare olarak gördükleri intihar düşüncesi de oluşabilmektedir.

Geçmiş ve gelecek günleri koca bir bedbinlik içinde algılamaya başlayan kişiler depresyon yaşayan kişilerdir. İşbu menfi tutum gündelik hayata sosyal münasebetlere sıçrayarak iş hayatındaki verimliliğin ve de performansın düşmesine de sebep teşkil edebilir. Kişilerin art arda yaşadığı yenilgiler, düş kırıklıkları, yakınındaki birinin vefatı, boşanma, suçlanmış ya da iftira mağduru olma gibi bazı vakıalar depresyona neden olan temel etkenler olarak kabul edilmektedir.<sup>141</sup> Fakat bu tür olaylarla karşılaşan, bu olumsuz duyguları yaşayan herkesin depresyona düşeceği demek de değildir. Kişilik özellikleri en önemli faktör olmakla birlikte, yaşam deneyimi ve tecrübesi, yaşı, ortamı gibi faktörler depresyonda mühim roller üstlenmektedir.

Depresyon ve tükenmişlik kavramlarının birbirinin oluşmasına neden olması ve birbirine geçmiş mefhumlar olması nedeniyle bilim insanlarının işbu kavramlar üstünde detaylı çalışmalara yönlendirmiştir. Yapılan bazı araştırmalarda

<sup>139</sup> Özcan Köknel, *Zorlanan İnsan İstanbul*, Altın Kitaplar, 1987, s.56.

<sup>140</sup> Ahmet Çelikkol, *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, İstanbul, Alfa Yayınları , 2001, s.72.

<sup>141</sup> Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2006, s.438.

tükenmişliğin bir altı da duygu anlamında tükenmeyle depresyon arası mutlak bir ilişkiyi işaret etmektedir. Ayrıca olaylara karşı hissizleşme, ilgisizlik ve bireysel başarı anlamında düşüş arasında bulunan münasebetin de kuvvetli olmadığı ifade edilmektedir.<sup>142</sup> Bu kavramların aralarında mana yönünden uyumluluk içerisinde olduğunu fakat toplamda mana açısından farkların olduğuna işaret etmektedir.

Depresyonu tükenmişlikten farklılaştıran en mühim hususiyet, depresyonun bir tek iş hayatına dair bir mefhum olamayıp hayat içinde herhangi bir durumdan neşet edebilmesidir. İhtimai bir vakıa olarak değerlendirilebilen tükenmişlik, aşamalı bir şekilde vuku bulan ve belirlenimi güç olan bir enerji kaybolmasıdır, enerji düşüklüğüdür ve bu haldeki birey adına müspet anlamda pek bir şey yapılamamaktadır.

### **2.2.3. İş Doyumu ve Doyumsuzluğu**

İş doyumunu kitlelerde bulunan işçilerin taşıdığı hissi, biliş ve davranış boyutundaki özelliklerinden oluşan faal, geniş boyutlara sahip bir vakıadır. Yüksek rekabet ortamının olduğu dünya piyasalarında, şirketler varlıklarını devam ettirebilmek, güçlerini koruyabilmek ve rekabete devam edebilmek adına kaynaklarını başarılı ve kazançlı kullanıp performans artırımına gitmelidirler. Kuruluşların en mühim ve en hareketli güçleri işçilerdir. İşçilerin aktifliği, performanslarıyla iş yerinin başarı durumu birbiriyle ilintilidir. Çalışanların yüksek performans ve verimlilik göstermeleri işletmelerin onlara sağladığı imkanlar neticesinde oluşan iş doyumuna bağlıdır.<sup>143</sup>

Bireylerin hem çalışma hem de hususi hayatlarından sıhhatli, başarılı ve verim sahibi olabilmeleri iş doyumuna bağlıdır. Çünkü kişilerin hayatlarının ekseriyeti iş yerlerinde geçer. İş doyumunun, tatmininin işçinin bireysel hayatına, bireysel hayatın da bireyin iş hayatına tesir ettiği malumdur. Bundan ötürü çalışmalarından doyum temin etmiş, beklentileri karşılanmış kişiler umumiyetle mutludurlar.

---

<sup>142</sup>Baltaş ve Baltas, s.85.

<sup>143</sup>Dilaver Tengilimoğlu, "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1 2005, s.27.

İş doyumunun birçok yönü olup, işçinin, iş doyumunu, bireysel faktörlerle çalışma ve çalışma ortamıyla ilintili unsurların tesiriyle vuku bulmaktadır. İş doyumunun tabiatı, işçinin ihtiyaçlarıyla işin işçiye sağladığı bağlamında bir uyumun var olmasına bağlıdır. İş doyumunun tabiatı, etkileşimde halindeki birçok karışık etkenden oluşur. İşçinin ihtiyaçları, hissettiği ihtiyaç tatmin imkanları, işçinin motivasyon durumu, çalışmaya iştirak ederken mesuliyet edinmesi, işçiyle amir ve astlarla sağlıklı yürüyen bir diyalog sisteminin varlığı gibi etkileşim halinde birçok unsur iş tatmininin tabiatı oluşturur.<sup>144</sup>

İş doyumunda mühimsenen şey işçinin kıymetleridir, kişisel özellikleridir ve bunların iş hayatından beklentilerin karşılanmasıdır. Çünkü işçinin esas gereksinimleri doğası gereği oluşmakta ama değer yargıları daha sonra edinilmektedir. Gereksinimler işçiye hareketlendirir fakat hissi refleks ve tercihlerinin işçinin ihtiyaçları belirlemektedir. Bununla beraber işçinin umduğu şeyler ile kıymetleri arasında bir paralel hal vardır. İşçinin bir şeyi ileri seviyede umması, o şeye çok kıymet atfetmesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışan bireylerin İş doyumunu ile verimlilik ilişkisi doğrusal bir yapıya sahiptir. Bundan dolayı araştırmacılar, iş doyumunu ya da doyumsuzluğu ölçümlerinde işletme içinde adaptasyon sağlayıcı bir ortam oluşabilmesi için gerekli şartları ortaya koymaya çalışır.<sup>145</sup> İşçilerin fiziki ve ruhi sıhhatinin teminat altına alınması sadece işçi cephesinden değil ayrıca faaliyet gösterdiği iş yeri açısından da önemlidir. Neticede genel olarak sıhhatli ve iş yerinden hoşnut bulunan işçiler iş yerinin gaye ve hedeflerine varmasında katkı sağlayabilir. Bundan ötürü çalışma hayatındaki bireylerin çalışmalarından sağladıkları doyumun seviyesini ve doyumun neden meydana geldiğinin bilinmesi de işçiler ve işyeri açısından çok önemlidir. İş doyumunun mühimseten sebepler ise,<sup>146</sup>

- İşçilerin çalışmaları bağlamında fikirleri, hisleri kendileri ve çalışmaları açısından önemlidir.

---

<sup>144</sup> Eroğlu, s.439.

<sup>145</sup> Özkan Tütüncü, “Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyum Analizi” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, S. 2 , 2000 s.173.

<sup>146</sup> İhsan Yüksel, “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 3, 2002 s.68.

- İşçilerin çalışmalarıyla alakalı tavır ve fiilleri yenilikler, performans ve verim üstüne etkileri bağlamında iş doyumunu yönetici kesim adına mühim sayılmaktadır.

İş doyumunu çabucak sağlandığı gibi keza benzer süratle iş doyumsuzluğuna da evirilebilir. Bir işyerinde şartların sağlıklı olmadığını, bozuk olduğunu işaret eden en mühim gösterge çalışanın iş doyumunun düşük seviyede olmasıdır. İş doyumunun yeterli olmaması, iş yavaşlatması, verim düşüklüğü, disiplinsizlik ve öteki kurumsal problemlerin ardında bulunmaktadır. İş doyumsuzluğu, işyerinin savunma sisteminin bozarak dahili ve harici risklere karşı işyerinin reflekslerini yavaşlatır ve işyerinin yok olmasına dahi neden olur.<sup>147</sup>

Çalışan birey açısından, işinde ve çalışma ortamında temennilerin tam gerçekleşmediği zannı olduğu vakit, çalışanda iş doyumsuzluğu gerçekleşmektedir. İş doyumundaki noksanlık, işçinin iş gücü verimliliğini negatif yönde etkilemesine, performansın azalmasına, çalışmaya bağlılığının düşmesine sebep olmaktadır. Bunun yanında işçinin sağlık şartları da iş doyumunun olmamasından dolayı negatif yönde etkilenip bireylerde uykusuzluk, baş ağrısı, stres, hayal kırıklığı gibi ruhi ve fiziksel hastalıkların meydana geldiği ve bu hal ile iş doyumunun birbiriyle ilintili olduğu da ifade edilmiştir.<sup>148</sup>

Çalışmanın kapsam alanı iş doyumunda çok önemlidir. Çalışmanın niteliği genel olarak birçok etkene bağlıdır; kabiliyet ve yetenekler gereksinmesi, bağımsız hal, üstlenilen vazifenin mühimliği, geri bildirim gibi esas hususiyetlere haizdir. Bağımsızlık, işçilerin kendi çalışması adına kararlar almada kimseye bağlı olmaksızın özgürce karar verebilmesidir. Bağımsız işçilik ve bireysel kabiliyetlerini hayata geçirmek işçilerin tabiatından neşet etmektedir. Geri bildirim, işçilerin çıktılar hususunda bilgi edinmesidir. Birbirine karşı sorumlu hisler taşınmasına bağlı olan geribildirimle meydana gelen ortam, iş doyumunu anlamında önemini korumaktadır.<sup>149</sup>

Çalışmanın, işçiye öğrenebilme imkanı sunması, mesuliyet vermesi de doyum sebebidir. Çalışmanın zorluğu, enteresanlığı, edindiği konum, mevki sağlıklı olarak

<sup>147</sup> İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayınları 1, 2004 s.289.

<sup>148</sup>Tütüncü, s.175.

<sup>149</sup> M. Sezai Türk, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2006 s.76.

ifa edilen çalışmalarda elde edilen iltifatlar da iş doyumunu yükselten motive kaynaklarıdır. İcra edilen çalışmanın kamu tarafından ne şekilde değerlendirildiği, olumlu olumsuz düşünceler de iş doyumunda mühim bir unsurdur. İcra edilen işin seviyesi yükseldikçe doyumun da yükselmesi umulur. Hem kendisinin çalışması hem de başkasının çalışması üstünde denetleme, sorgulama beceresi bulunan işçilerin iş doyumlarının yükseldiği görülmektedir.<sup>150</sup>

Çalışma ortamı bireyin içtimai münasebet ihtiyacını karşılama fonksiyonunu bünyesinde bulundurmaktadır. Bundan ötürü bireylerin çalışma ekibiyle olan ilişkileri doyum veya doyumsuzluk üstünde muayyen bir tesir edinmektedir. Birey, içtimai hayata katılım ihtiyacını doyuma erdirmemezse, iyi bir işi de olsa iş bırakacak durumda kalacaktır. Diğer taraftan ekip içi münasebetleri gelişkin bulunan işçi, çalışmasına daha adapte olacak ve işinde daha üretken bir konuma ulaşabilecektir.

İş doyumsuzluğunun bireysel yönden, ruhi ve fiziki hastalıklar, engelleniş ve gergin hallere benzer neticeleri oluşmaktadır. Gerginlik şartlarında iş ortaya koyan kişilerde ruhi tatminsizlik var olmakta ve bunun neticesinde fikri ve fiziki davranış sapmaları husule gelmektedir. Beklentilerin tatmin edilmemesi neticesinde oluşan iş doyumsuzluğu, davranış sapmaları oluşmaktadır. İşbu hal, sinir ve duygular bozukluğuna, hayal kırıklığına, depresyona sebep olmaktadır.<sup>151</sup>

İş doyumsuzluğu bireyin yaşamında paradokslara oluşturup pek çok belirtiler husule getirmektedir. İşçilerin çalışmalarında ortaya çıkan iş doyumsuzluğu devamlılık arz ettiğinde kişilerde ileri derecede gerginlik reflekslerinin meydana gelmesi kaçınılmazdır. Zira bundan dolayı da bireylerde fiziksel tepkiler oluşacaktır.

İş doyumunu temin edilmeyen işçiler, belli bir süre sonra hayal kırıklığı yaşadıkları için memnuniyetsiz kaldıkları bir çalışma ortamı ve şartlarından ileri gelen gergin haller yaşayacaklardır. İşçi kişi, çalışma ortaya koyduğu şartlarda fiziki kuvvetini gösterirken bununla beraber zihin gücünden faydalandığını gözlemlemekte

---

<sup>150</sup> M. Kemal Demirci, *İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara, Gazi Kitabevi , 2008, s.33.

<sup>151</sup> Abide Dinler *Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkilenen Etmeler*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Isparta, 2010, s.28.

çalışmaya ve işletmeye karşı yabancılaşmadan kurutulup iş tatminini sağlamış olacak ve yabancılaşma duygusundan kurtulacaktır.<sup>152</sup>

İş doyumu idareciler adına işçilerin çalışmalarına yönelik tavırlarının performanslılık ve verim üstündeki tesiri açısından son derece etkili ve de önemlidir.<sup>153</sup> İş bırakma, devam eksikliği, performanstaki düşük seyir, ruhi ve fiziki sağlığın bozulması doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar olarak görülmektedir.

İş doyumsuzluğu işçilerin ruhsal sıhhatini olumsuz tesir ederek iş yerindeki verimini azaltır ve işçi devir süratini yukarı çeker. Motivasyon eksikliği olan ve işinden tatmin sağlayamayan işçinin etkileyici bir performanslılık sergilemesi ve verimlilik göstermesi umulmaktadır.

İşçi, potansiyeline uygun düşmeyen, kapasitesinin altında çalışmalarla, anlamsız işlerle vakit harcayan yüksek beceri sahibi işçilerde, bıkmama, hayatla ilgili balarında gevşeklik, fiziki ve zihni stres gibi durumlar gözlemlenir. İşletmenin çalışan bireyin ihtiyaçlarını karşılamasıyla, çalışan bireyin motivasyonunu ve performansını yükseltecektir ve de çalışan bireyi mutlu bir birey haline getirecektir.<sup>154</sup>

### 2.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenme belirtileri genelde başarıyı sağlamak adına yoğun bir çalışma programıyla iş gören, her çalışmada kendisi üstüne düşen görevi fazlasıyla yerine getiren ve de kendini fazlasıyla yıpratana bireylerde gözlemlenmektedir. Bilhassa yeni işçiler az bir zamanda çok başarılilik oluşturacaklarını hayal etmekte bunu sağlayamayınca da heyecanlarını yitirmektedirler. Nihayetinde gerçekleri kabul etmek yerine tükenmişliğe düşmektedirler. Eskiden tükenmişlik, gerginliğe bağlanan bir problem sayılmıştır.<sup>155</sup> Gergin hal, etrafın arzuları ile kişinin kapasitesinin

---

<sup>152</sup> Münevver Yalçinkaya Akyüz, *Örgüt İklimi ve İş Doyumu*, İzmir, Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını , 2000, s.87.

<sup>153</sup> Akyüz, s.89.

<sup>154</sup> Haluk Tanrıverdi “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları üzerine Bir Araştırma” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S 3, 2006, s.6-7.

<sup>155</sup> Köknel, s.73-74.

çatışmasıyla vuku bulur. Tükenmişliğe sebep olan ferdi ve kitlesel kimi saikler sayılmaktadır.

### 2.3.1. Bireysel Nedenler

Bireyin tükenmişliğine sebep teşkil eden çevre faktörlerinin etkisi altında kalması hem düşürücü hem de kuvvetlendirici bir hususiyete sahip etkenler bireysel etkenler olarak kabul edilir. Tükenmişliğin kişisel nedenlerinden bazıları,<sup>156</sup>

- Kişilik özellikleri, karakter,
- Medeni durum,
- Kişisel duyguların analizi, paylaşımı,
- Bireyin demografik özellikleri,
- Eğitim durumu ve düzeyi,
- Kaç yıl çalıştığı, tecrübesi,
- İşe karşı motivasyon düzeyi,
- Benlik gücü,
- Engellenmeye dayanıklılık düzeyi, olumsuzluklarla başa çıkabilme,
- İşe aşırı düşkün olunması, o iş için yeterli olan emeğin dışında emek vermek,
- Kişisel beklenti düzeyi ve işe ve çevreye karşı tolerans düzeyi tükenmişliğin kişisel nedenlerinden bazılarıdır.

Çalışanın iş ortamında yaşadığı stresini; stresin çeşidi, nedeni, çalışanın bireysel hususiyetleri, bireysel kabiliyetler, tecrübeler ve işyerinden umdukları bağlamındaki mutabıklık tesir etmektedir. İki farklı birey, benzer durumları değişik algılayabilir. Netice olarak da değişik stres seviyeleriyle karşı karşıya kalır.<sup>157</sup>

Dış denetim ve öz saygı kişiliğe yönelik güçlü bulgulardan ikisidir. Kendine şahsını önemseme konusunda yetersiz olan kişiler, türlü haller karşısında ret ile karşılaşma oranları yüksek bulunduğundan, işbu hal bireyleri strese ve tükenişe

---

<sup>156</sup> Hüseyin Izgar, *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım , 2004, s.95.

<sup>157</sup> Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetim*, Ankara, TODAİE Yayınları , 2001, s.45.



itmektedir.<sup>158</sup> Vakıaların diğeri tarafından denetimden uzak olduğu hallerde içsel kontrol bulunur. Vakıalar öteki insanlar eliyle yönlendirilen, bu halin tesiri altında bulunan kişiler kendilerini adanmış bir insan gibi sanırlar ve bu hal kendilerini de stresin ve tükenişin tesirine açık bırakmış olur.

Kişilik genel olarak, bireyin şahsı bağlamında fiziki ve ruhi hususiyetleri hakkındaki bilgi şeklinde tarif edilebilir. Aydın'a göre, esasta 2 esasi şahsiyet çeşidi bulunur.<sup>159</sup> Birinci çeşit şahsiyet içsel yönü güçlü bir şahsiyettir. Yemeğini hızlı tüketir, bağırarak ve hızlı konuşması vardır, zamanını verimli kullanır, birden fazla iş yapmak ister. Belirgin özellikleri istirahat, arkadaşlık ve zevklendirici şeylerle vakit geçirmektir. Kendi şahsı dışındaki bireylere tahammül etmezler. Örgütlerde çoğunlukla bu tip ödül ve terfi alır. Yöneticilerden de A tipi davranış göstermeleri beklenir.

A tipi kişilik özelliklerini taşımayan, tam tersi olan bireyler ise B tipi davranış gösterenler bireylerdir. Zaman darlığından gocunmazlar, gerekmedikçe başarılarını açıkça belirtmez ya da tartışmazlar. Huzursuzlaşmadan, rahat bir şekilde çalışırlar. Kendi davranışları ile ilgili başkalarının fikirlerini, düşüncelerini önemsemezler ve de ilgilenmezler.<sup>160</sup> A tipi kişilik özelliği dışa dönüktür kişilik sergiler. Toplumsal çalışmalardan hoşlanan, atılgan, girişken, duygusal problemlerini başkalarıyla paylaşabilen özellikleri vardır. B tipindeki insanlarınsa sert kuralları yoktur. Sakince çalışırlar. Kendilerinden ve etraflarından emindirler.

A tipindekiler stresli ve iş tükenmişliği yaşayan bireyledir. Aynı zamanda vakit sıkıntısı ve baskınlığı yaşar, başarı kazanmak için çok çabalar, rekabete aşırı öne veririler.<sup>161</sup>

Kadın erkek bağlamında bakılırsa kadınlar, erkeklere nazaran tükenmişliğe daha meyillidirler. Yapılan çalışmalarda erkeklerin bireysel başarı duygusunu,

---

<sup>158</sup> Salih Güney, "Stres ve Stresle Başa Çıkma" *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayıncılık , 2006, s.132.

<sup>159</sup> İnalet Pehlivan Aydın, *İş Yaşamında Stres*, Ankara, Pegem A Yayıncılık , 2002, s.45.

<sup>160</sup> Aydın, s.38.

<sup>161</sup> Hüseyin Izgar, *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri* ,Ankara, Nobel Yayın Dağıtım , 2001, s.36-37.

kadınların ise duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.<sup>162</sup> Bu konuya genel bakış açısı ise, kadın bireylerin duygusal duyarlılıklarının kendilerini tükenmişliğe daha da yakınlaştırdığı gözlemlenmiştir.

Tükenmişliğe tesir eden sebeplerden biri sayılan yaş etkenine dair araştırmalarda ise genç ve deneyimsiz olarak işe başlayanların yaşadıkları tükenmişlik düzeyinin tecrübeli ve de orta yaş grubuna göre daha yüksek olduğu, bunun da beklentilerinin fazla oluşuyla ilgili oldu gözlemlenmiştir. İşe yeni başlayanların başar hususundaki acelecikleri, zaman içinde bu olgunun gerçekleşmemesi tükenmişliğe neden olabilmektedir.<sup>163</sup>

Bununla beraber yaşın ilerlemesiyle duyarsızlaşmanın işe gereğinden fazla ciddiye almanın, kendini ispatlamanın, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azalması sebebiyle tükenmişlik haline uzaktırlar.<sup>164</sup>

Medeni durumun tükenmişliği evli bekar karşılaştırmasında evliler lehinde etkilediği gözlemlenmiştir. Evliler hayat tatmini ve çeşitli sorunlarla yüz yüze oluşları yönünden tükenmişliğe uzaktırlar. Aynı zamanda çocuk sahibi olmak da sorumluluk ve öz güven sağlaması açısından tükenmişlik aleyhin bireye katkı sağlar.<sup>165</sup>

Tahsil durunu da tükenmişliğe tesir eden önemli unsurlardan bir tanesidir. Tahsil seviyesi yükseldikçe mesleki bağımsızlığı getirdiğinden iş doyumun arttırmaktadır. Bunun yanı sıra eğitimle tükenmişlik arasındaki ilişkinin çok net olmadığı da, eğitim düzeyinin tükenmişliği bariz bir şekilde etkilediği görüşünün de kesin olmadığı belirtilmektedir.<sup>166</sup>

---

<sup>162</sup> Süheyla Ünal, Rıfat Karlıdağ ve Saim Yoloğlu “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi” *Klinik Psikiyatri Dergisi*, S 4, 2001, s.114.

<sup>163</sup> Ayten Demir, “Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış” *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, S.7, 2004, s.73.

<sup>164</sup> Şeref Gülseren, Emine Karaduman ve Savaş Kultur, “Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi” *Kriz Dergisi*, S 9,2000, s.28.

<sup>165</sup> Demir, s.75-76.

<sup>166</sup> Demir, s.76.

### 2.3.2. Örgütten Kaynaklanan Nedenler

Bireysel tıpkı durumlardaki gibi kitlesel emeğin karşılanmaması tükenmişliği var edebilir. Rol çatışması, kitle bünyesinde bireylerin, birbiriyle çatışan, birkaç rol arasında sıkıştığında husule gelmektedir. Rollerin belli olmayışı bireyin kitledeki müphemliğini bu da bireyin gayelerine ulaşamaması veya gayelerinden uzak düşmesini getirebilir.<sup>167</sup> Tükenmişlik hakkında kitlesel unsurlara tesir eden diğer sebeplerse şunlardır:

*Aşırı iş yükü;* Çalışan bireye aşırı iş yükü yüklemek de tükenmişliğe etki eden en önemli faktörlerden birisidir. Herkese evet diyen işçinin sorumluluklarının hakkını ver edememesi de onu tükenişe sürükler. Ayrıca iş şartlarıyla ilgili bazı problemler de işçiyi mutsuzluğa sürükler. Bu problemlerden bazıları;<sup>168</sup>

- Fazla miktarda iş yüklenmesi ve istirahat aralıklarının olmaması veya azlığı,
- Lider vasfındaki çalışanların azlığı, kontrol noksanlığı veya hepsi,
- İcra ettiği çalışmayı kontrol etme, sorgulama ya da etkileşim hissinden mahrum bulunma,
- İşçilerin birbiriyle dostluklar kurmaması ve sosyalitelerinin sağlıksız olması.
- Fazla sıkı geçen ve zor ilerleyen iş şartları.

Genel olarak aşırı iş yükü duygusal tükenmeyle doğru orantılıdır. Çalışma şartlarının ağırlığı duygusal tükenmeyi arttırmakta, ilerleyen sosyal talepten kaynaklanmaktadır. Tükenmişlik seviyesinin ileri seyrettiği mesleklerin ortak özellikleri iş aşırılığı olduğu tespit edilmiştir.<sup>169</sup>

*Rol çatışması;* Bireyin toplum içinde farklı rollerinin olduğu ve sahip olduğu rolleri birbiriyle karıştırmasıdır. Birbiriyle çakışan, aynı zamanda yapılması gereken sorumluluklar taşıyan insan, sahip olduğu sorumluluklara başatlıklar belirleyerek sıra oluşturmak yerin tüm şeyleri bir defadan halletmek isteyebilir. Bunun sonucunda durgunluk ve tükenmişlik zuhur edebilir.

<sup>167</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.55-62.

<sup>168</sup> Olcay Çam, *Tükenmişlik* İzmir, Saray Medikal Yayıncılık, 1995, s.43-44.

<sup>169</sup> Altuntaş, s.62.

*Rol belirsizliği;* işçiden kaliteli bir iş performansı oluşturması beklentisi işçinin de farkında olduğu bir şeydir. Yalnız rehber olacak veya kendine rol model sayacağı kimse bulunmadığından başarı konusunda şüpheye düşer. Sonuç olarak kendisini mutlu edemeyecek bir işe yaramaz sayacaktı kendini.<sup>170</sup>

*Meslektaşlarla ilişkiler ve çatışmalar;* kişi tükenmişliğe karşı çalışma arkadaşlarından enerji alır. Bundan dolayı aynı çalışma şartlarına ve aynı eğitim düzeyindeki işçilerin yardımlaşması zorunlu bir iş şartı oluveriri. Çalışma arkadaşlarının birbirin karşı güvensiz, mesafeli, görülmez engeller işçileri tükenmişliği iten bir sebep olacaktır.

*Yöneticilerle ilişkiler;* Yönetici kadro, makamlarından ötürü kontrol ve kuvvet sahibidir. Tükenmişliği menfi veya müspet yönde etkileyebilirler. Yönetici kadronun işçilere yönelik daim eleştirici ve talimat verici tutumları işçide motivasyonu yaralamakta ve özgüveni zedelemektedir.<sup>171</sup> işçi ise hatalarını halının altına süpürecek ve tükenmişliği bir adım daha atacaktır.

*Yeterlik ve mücadelede etkinlik;* Bireyin aldı tahsil, çalışma hayatında problemlerini çözmek adına pek yardım olmamaktadır. Son araştırmalar da göstermektedir ki mevzunun aslını problemlili iş ortamında çalışanların sorunlarla mücadeledeki becerileri oluşturmaktadır.<sup>172</sup>

*Özerklik ve kararlara katılım;* kişilerin çalışma hayatında bireysel görüşlerinin önemsenmemesi ve kontrol iplerini kaybettikleri aşamalarda tükenmişlik yükselir. Bu da çalışanda başarısızlık ve beceriksizlik hissini arttıracak, duygusal stres yükü, kızgınlık ve öfkesinin oluşmasına ortam hazırlayacaktır.<sup>173</sup>

---

<sup>170</sup> Özgen ve Yalçın, s.329.

<sup>171</sup> Sürgevil, s.57-58.

<sup>172</sup> Aydın, s.35

<sup>173</sup> Birol Bumin, Arzu Şengül, İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, S.22, Nevşehir, 2000, s. 571.

*İşini kaybetme korkusu;* İşbu endişe, işçinin öz saygısını yitirmesin neden olabilmektedir. Bilhassa kriz dönemleri ve şirket kapanmaları, daralmaları zamanlarında işçide bu korku tavan yapmaktadır.<sup>174</sup>

## **2.4. Tükenmişlik Belirtileri**

Tükenmişlik göstergeleri incelendiğinde çok farklı durumların varlığı gözlenmektedir. Bu belirtileri sınıflandırmak tanımlarından daha önemli bir durum arz etmektedir.<sup>175</sup> İşbu belirtiler sınıflar halinde şunlardır:

### **2.4.1. Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişlikte kıvranan insanlar genelde; iş yaşamlarının ilk zamanlarında yetenekli, kendisine olan güveni tam, enerjisi yüksek, verilen her işe karşı hevesli, fazla mesaiye kalmaktan yakınmayan ve kişilerdir. Zamanla zuhur eden sebepler bünyeyi bozmakta, enerjiyi bitirmektedir. Bu da önemli fiziki problemler oluşturmaktadır.

İşbu belirtiler başlıca; yorulmuşluk, bitkinleşme, baş ağrıları, uyuşma, uykusuzluk, mide v bağırsak aksamaları, zayıflama, solunumda güçlük, kolesterolde artış, kalpte zayıflama...<sup>176</sup>

### **2.4.2. Psikolojik Belirtiler**

Psikolojik tükenme belirtileriyse, depresyonlar, anksiyeteler, streslilik gibi hallere yol açan belirtilerdir.<sup>177</sup> Öfkeli patlamalar, kızgınlık halleri, ümitsizlik, yalnızlaşma, çaresizleşme en çok rastlanan sitemlerdir. Günlük, rutine bağlanmış işleri bil halledemeyecek haldedirler. Sebepleri çeşitli olmakla beraber ruhen doyumsuzluk yaşayan kişi dengesiz tavırlar sergiler ve bu hal insani münasebetlerinde bir birey davranış bozukluğu içine girer ve insanlarla olan

---

<sup>174</sup> Adnan Ceylan, Yıldırım Hüseyin Ulutürk, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.7, 2006, s. 48.

<sup>175</sup> Güler Sağlam Arı ve Emine Çına Bal, “Tükenmişlik kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” *Yönetim ve Ekonomi*, S.15, 2008, s.141.

<sup>176</sup> Sürgevil, s.87.

<sup>177</sup> Merve Tekin ve Atilla Tekin, “Anksiyete Bozukluklarında Dissosiyatif Belirtiler” *Psikiyatriye Güncel Yaklaşımlar*, S.6, 2014, s.333.

ilişkilerinde kendisini açıkça belli eder ve bu durumun belirtileri fiziki problemlere nazaran daha gizlidir.

Birçok farklı araştırmacı tarafından ortaya konan tükenmişliğin psikolojik belirtiler;<sup>178</sup>

- Kişinin genel olarak kendini engellenmiş hissetmesi ve kızgınlık hali,
- Ruhi açıdan kolay incinme,
- Sebepsiz huzur yoksunluğu ve tedirginleşme,,
- Sabırsız olma hali,
- Özgüven yoksunluğu,
- Etrafa yönelik düşmanca hisler,
- Kuvvet yoksunluğu,
- Enerjisizlik,
- İşe dair umutsuzluk, kaygı,
- İlgi yoksunluğu, isteksizlik,
- Ailevi problemlerde ziyadeleşme,
- Doyumsuzluk,
- Kibarlık, saygınlık, dostluk duygularında azalış neticesinde sosyal ilişkilerin bozulması.

Bunların bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğumadır. İşe gitmeyi istememe, aşırı yüklü hissetme, tahammülsüzlük, kendinden şüphe duymak ve kendi imajına uygun olmayan şekilde davranışlar sergilemektedir.<sup>179</sup>

### **2.4.3. Davranışsal Belirtiler**

Tükenmişliğin bireyin davranışları açısından göstergeleriye; ani ve hızlıca kızgınlıklaşma, işe karşı aşırı isteksizlik ve işe gitmek istemeyiş hatta işten nefret etme birçok konuya karşı kaygı ile yaklaşma, her şeye karşı alınganlık göstermek, her durumda takdir edilme isteği, iş doyumsuzluğu, işe gidiş saatlerini aksatmak bağımlılıklara eğilim göstermede artış, özsaygı, özgüven azalışı, evlilikten, aileden arkadaşlardan uzaklaşma, çevresinin kendisini anlamadığı düşünmesi, izolasyon, içe

<sup>178</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu, Örgütsel Psikoloji, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 1996, s. 53-58.

<sup>179</sup>Izgar, s.42.

kapanma, kişinin kendi dünyasına çekilme ve sıkıntı, teslimiyet, güncellik, suçluluk, içerlenmişlik, hevesin kırılması, bireyin kendini çaresiz hissetmesi, çabuk ağlayış konsantrasyonsuzluk, unutma halleri, hareketsizlik, nerede hangi sorumluluğun alınacağını bilinmemesi, hiyerarşinin bilinmemesi, başarısız olabileceği kaygısı, iş hususunda isteksizlik, alaycılık, suçlayıcılık, şeklinde tarif edilmektedir.<sup>180</sup>

Depresif duygu durumunun ortaya çıktığı bir dönem olarak yaşanan bu durumlar tükenmişlik belirtisi olarak kabul edilmektedir. Davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler çok önceden belirti vermekte ve daha kolay tanınmaktadır. Ani öfke patlamaları sürekli devam eden kızgınlık hali, yalnız kalma isteği ve hayata karşı umutsuzluk duyguları, kişinin yapmak istediği şeylere karşı engellendiği düşüncesi, sıkça gündeme gelen şikayetlerin başında gelmektedir. Tükenmişlik göstergeleri çoğu zaman kapasitelerini aşmak isteyen ve bunu zorlayan bireylerde görülmektedir.<sup>181</sup> Tükenmişlik göstergeleri erken sezilip tedbir alınmadığında, belirtilerin şiddetinde artmalar yaşanmaktadır. Tükenmişliğin ilk belirtileri olarak gözlenen gittikçe zarar verici ve yıkıntıya sürükleyici göstergelere evirilmekte öyle ki bazen intihara sebep olmaktadır.

## 2.5. Tükenmişliğin Boyutları

Sürekli yaşanan menfi duygulanımlar hissi tükeniş, çevreye ve işe karşı duyarsızlaşma ve kişi kendisinden kaynaklanan başarı yoksunluğu gibi 3 boyutlu bir şekilde değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.<sup>182</sup>

### 2.5.1. Duygusal Tükenme

Hissi açıdan tükeniş, tükenmişlik halinin başı sayılabilir. İşbu evre, günlük, sıradan yorgunluk hallerini sergiler. Fakat kapsamlı ve dinamik özelliklerinden dolayı kronik yorgunluğa daha yakındır.<sup>183</sup>

Bireylerin karşılıklı münasebetlerin fazla sergilendiği meslek gruplarında, örneğin eğitim ve sağlık gibi meslek gruplarında işçiler fiziki ve hissi bağlamda fazla

<sup>180</sup> Dilsiz, s.15-16.

<sup>181</sup> Çelikkol, s.49.

<sup>182</sup> Olca Sürgevil, *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.57.

<sup>183</sup> Belma Tuğrul ve Eylem Çelik "Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik" *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, 2002, s. 2.

bitmiş ve yıpranmış sınırlar. Hissi bağlamda tükeniş yaşayanlar, çalışmalarına adapte olamamakta ve müşterilere yönelik sorumluluk kaybı yaşamaktadır.<sup>184</sup>

Duygusal tükenişin esas sebebi ağır çalışma yükü, çalışmada oluşan bireylerarası çatışma şartlarıdır. Duygusal tükeniş yaşayan bireyler bitkinlik, yılgınlık, kullanılmışlık hisleriyle dolu olduklarından çalıştıkları kuruma eskisi kadar faydalı olamazlar.<sup>185</sup>

Tükenmişliğin 3 boyutundan en fazla rapor edileni duygusal tükenmedir. Tükenmişlik sendromunun söz konusu olabilmesi için bütün boyutlara haiz bir perspektifin bulunması zorunludur.

Duygusal tükenme bir tepkidir. Bu hal üzere olanlar enerjilerini kaybetmişlerdir ve bunu yeniden temin edememektedirler.<sup>186</sup>

### **2.5.2. Duyarsızlaşma**

Tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu da duyarsızlaşmadır ve tükenmişlikte kişiler arası diyalog seviyesini belli eder. Diğer boyutlara rağmen en sorunlu olanıdır. Bireylerde, işleri gereği yüz yüze olduğu kişilere yönelik hissizlik, belirtir ve yaşamı olumsuzlaştıran, kişiyi mutsuzlaştıran tükenmişlik sendromuna kapı aralar.<sup>187</sup>

Duyarsızlaşma duygusal tükenmişliliğin bir kaçış alanıdır. Kişiyi öteki bireylere karşı hissiz ve tepkisiz kılar insani olmayan tutumlara yöneltilir.

Bir takım sebeplerden ötürü insanlara göre farklılık arz eden duyarsızlaşma sonuçları şöyledir:<sup>188</sup>

- Kişi çalışma için elzem olan münasebetleri en aza çeker,
- Muhatabı olan kişilere karşı küçümseyici olur,
- Müşterinin isteklerini önemsemez,

---

<sup>184</sup> Sürgevil, s.59S.

<sup>185</sup> Izgar, s.45.

<sup>186</sup> Izgar, s.46.

<sup>187</sup> Müge Maraşlı, “Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri” *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Temmuz-Ağustos-Eylül, 2005, s.28

<sup>188</sup> Kaçmaz, s.31.



- Kendisinden hizmet umanlara yönelik birer objeymiş gibi bakar,
- Katı ve sert tavırlarda bulunur,

Duyarsızlaşma bir açıdan da tükeniş ve düş kırıklığına karşı geliştirilen bir savunma mekanizmasıdır.<sup>189</sup> Bu durumdaki birey uğrayacağını sandığı zararı düşürmek için bireyler ile kendi arasına bir köprü kurduğunu düşünür.

Bunla beraber kişilerle arasına mesafeler koymak zor bir iştir ve birçok birey o dengeli mesafeyi koruyamaz. İşbu mesafe koyma endişesi insanlarla arasında soğukluk ve katılık koymakta, duyarsızlığı çağırmaktadır.

Kişi karşısındakilerin rica ve taleplerini dikkate almayabilir, karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir ya da lazım gelen yardımda bulunmada başarısızlık yaşayabilir. Öteki bireylerin kendini yalnız bırakmasına olumlu bakar. Birey, insanlara karşı ön yargılar edinir ve böylelikle muhatap olduğu kişilere karşı onları birer eşya konumunda görebilir.<sup>190</sup>

### 2.5.3. Kişisel Başarısızlık

Çalışmaya ve çalışma icabı muhatap olunan bireylere yönelik başarısızlık ve yetersizlik hislerinde düşüş görülür. Çalışmalarında ilerleyiş sağlayamadıklarını bilakis gerildiklerini düşünüp kendilerine suçlu muamelesi yapmaktadırlar. Çabalarının da başarı namına anlamsız saymaktadırlar.

Tükenmişliğin 4 aşaması olmasına karşın bu durum kesintiler halinde değil bir devamlılık şeklinde sürer. İşbu sürekliliğin evreleriye şöyledir:<sup>191</sup>

*Birinci aşama-şevk ve coşku evresi:* İşbu dönemde ileri bir enerji seviyesi ve ayakları yere basmayan bir mesleksel beklentilik hali söz konusudur. Çalışan, mesleğini her şeyin önünde tutmakta ve uykusundan dahi fedakarlık etme derecesinde işe adanmaktadır.

---

<sup>189</sup> Hülya Çekmecelioğlu, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,S,8, 2006, s.157.

<sup>190</sup> Albrecht, s.78.

<sup>191</sup> Nazmiye Kaçmaz, “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, S.68, 2005, s.29-32.

*İkinci aşama-durağanlaşma evresi* : İşbu süreçteyse birey isteklerinde ve gelecekle ilgili ümitsizlik olmakta veya azalmaktadır. İşiyile ilgili zorlukların farkına varmış, bu onu rahatsız etmiş ve tüm yaşamının işi etrafında dönmesini sorgulamaya geçmiştir.

*Üçüncü aşama-engellenme evresi* : Kişi bu evrede olumsuz çalışma koşullarını, bireyleri ve düzeni değiştirmeyeceğini fark etmekte ve bu onu endişelendirmektedir. İşbu evrede 3 yola başvurulmaktadır: Başa çıkmak için stratejiler geliştirmek, bu stratejiler ile tükenmişlikte ilerleme, nihayet kendisini çekmek ve kaçınmaktır.

*Dördüncü aşama-umursamazlık evresi* : İşbu aşamada kişi umutsuzluk, inançsızlık v duygusal kopuşun derinliklerine ilerlemektedir. Mesleğini sadece para kazanma ve sosyal haklar için icra etmektedir.

Tükenmişliğin 3 boyutunun farklı noktalarını ortaya koymak çok mühimdir. Ortaya konan araştırmalarda her boyutun farklı sebeplere dayanıp farklı neticeleri doğurduğu belirtilmiştir. Mesela duygusal tükenme, çalışmayla alakalı fazla yüklenmelerden falan neşet ederken, duyarsızlaşmayla kişisel başarısızlıkta otorite, sosyal destekleniş, performans ölçümü gibi işin neden olduğu eksikliklerden oluşmaktadır.<sup>192</sup> Öt yandan bu husustaki aksamlara müşteri memnuniyetinin azalmasının ve işi bırakmanın esas nedenleri olduğundan çalışma devamsızlıklarına meydan vermektedir.<sup>193</sup>

## **2.6. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları**

Tükenmişlik sendromunu önemli kılan şey kişisel ve kitlesel yönden yarattığı olumsuzluktur. Ama tükenmişliğin neticeleri bağlamında kesin bir standardizasyondan bahsedemeyiz. Bunun sebebiyse tükenmişliğin bireyden bireye zamandan zaman farklılık göstermesidir.<sup>194</sup> Tükenmenin bir takım rahatsızlıklara yol açtığı ve bunların kimi zaman uzunca tedavileri gerektirdiği aşikardır.

---

<sup>192</sup>Sürgevil, s.62.

<sup>193</sup> Kaçmaz, s.31.

<sup>194</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s.307.

### 2.6.1. Birey Üzerindeki Olumsuzluk Etkileri

Bireyin fiziki açıdan yaşadığı yorgunluk ve yıpranmaya tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları sebep teşkil etmektedir. Fakat asıl sebep iş ortamındaki yaşamış olduğu gerginlikleridir. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İşteki devamlılık arz eden gergin hal işçinin uykularını bile etkilemekte uyku sorunlarına bile yol açmaktadır.<sup>195</sup>

Öt yandan bu hal hem fiziki hem de psikolojik rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Bu da işçinin işe katılımını, enerjisini, performansını düşürmektedir.

Tükenmişliğin kişisel neticelerinden olan fiziki rahatsızlıklar çoğu zaman kişice dikkate alınmaz. Kişi bunu bir takım basit bedensel hastalıklar olduğunu sanır ve bu yönde ilaçlar kullanır ama bu rahatsızlıkların esas tetikleyicisi tükenmişliktir ve o ilaçlar kendisini tedavi etmeyecektir.<sup>196</sup>

Zamanımızda mikrobik ve psikolojik etkenlerden ortaya çıkan rahatsızlıkların tükenmişlik sendromundaki bireylerde rastlanma ihtimali, tükenmişlikle stres arasındaki ilişki sebebiyle gayet yüksek bir orandadır.

Kişin tükenmişliğe bağlı rahatsızlıklarına karşı duygusal refleksler ortaya koyacak ve bu tükeniş evresinde başına gelen fiziki sorunlar onun psikolojik bünyesini-e de tesir edecek ve bir takım ruhi rahatsızlıklar da yaşayacaktır. Üstelik bu onun sosyalitesini de gayet olumsuz bir şekilde etkileyecektir.<sup>197</sup> Bu ise kişiyi kendisine karşı özsaygı yitimine, Başarısızlık duygusuna ve örgütselliğinde değersiz hissetmesine yol açacaktır. Bu da iletişimsizliği, soyutlanmayı beraberinde getirecektir.<sup>198</sup>

Tüm bu nedenlerden dolayı duygusal yönden biten birey, duyarsızlaşmamakta, kolay öfkelenmekte, abartılı tepkiler sergilemektedir. Bu da onun başarısızlığa düşmesine paronaya edinmesine de sebep olmaktadır.<sup>199</sup>

---

<sup>195</sup> Maraşlı, s.28.

<sup>196</sup> Olcay Çam, Tükenmişlik, İzmir, Saray Medikal Yayıncılık , 1995, s.32.

<sup>197</sup> Çam, s.35.

<sup>198</sup> İzgar, s.29-31.

<sup>199</sup> Kaçmaz, s.31.

Tükenmişlikteki birey tüm insanların kendisini hayatını zorlaştırmaya çabaladığını sanır. Bu olumsuz düşüncelerle hem müşterilerine hem iş arkadaşlarına karşı menfi tavırlar takınır. Verimi düşer, sağlıksız iletişim kurmaya başlar, iş doyumunu da düşürür.<sup>200</sup>

Bunun yanı sıra, tükenmiş kişi her şeye gücünün yettiğine, bilgisinin her şeyi kuşattığına inanır savunma mekanizmasını çalıştırarak karşılaştığı herkese meydan okumayabilir. Tüm bu etkiler kişileri mutsuz etmekte yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir.

### 2.6.2. Çalışma Yaşamı Üzerindeki Olumsuzluk Etkileri

Tükenmişlik başlarda bireysel bir durum iken zamanla bazen kişisel boyutları aşmaktadır. Çalışma yaşamı üzerinde bazı olumsuz etkilere sahip olan tükenmişlik kişinin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olmaktadır.<sup>201</sup> Tükenmişlik hali bunu yaşayan bireyle birlikte onun çevresini de etkisi altına alabilmektedir. Tükenmişliğin iş hayatıyla alakalı sonuçlarına bakılacak olunursa şunlar görülür:

*Performansta düşüş;* Tükenmişlik iş yaşamında en çok performansı etkiler. Performans düşüşü de çoğu zaman çalışmanın niteliğini ve kalitesini olumsuzlar. Performans düşüşü motiveyi de kötü yönde etkiler ve motivasyonu düşmüş birey, başarı kaybı yaşamakta ve bu başarısızlık hali kitlesel başarıyı da negatif yönde etkilemektedir.<sup>202</sup>

*Hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi;* Tükenme halinin iş hayatına olumsuz bir başka etkisiyse müşterilere yeterince alaka gösterilmemesidir. İşbu sebeple birey, saygı göstermeyen, katı, nezaketsiz bir hizmette bulunmayı ettirebilmektedir.<sup>203</sup> bu hal daha çok bir tükenmişli boyutu sayılan duyarsızlaşmayla alakalıdır.

---

<sup>200</sup> Türk, s.46.

<sup>201</sup> Sürgevil, s.58.

<sup>202</sup> Aydın, s.15-16.

<sup>203</sup> Çam, s.48.

*İş doyumuna etkisi;* İşçilerin iş yerinden duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik iş doyumudur. İş doyumunu iş ile işçinin birbiriyle uyum sağladığı anda vuku bulur. Uyumun çokluğu iş doyumunu da aynı oranda belirler.<sup>204</sup>

Örgütsel iş doyumunu çoğu zaman yönetici kadronun çalışanlara karşı takındığı tutumlara bağlıdır. Yönetici kadro çalışanları ne derece sağlıklı yönetirse iş doyumunda o denli artacaktır. Ve bu devamlılık isteyen bir şeydir. Bir defa sağlanıp askıya alınacak bir şey değildir.<sup>205</sup>

İş doyumuyla tükenmişlik yapılan araştırmalar neticesinde birbiriyle zıt bir ilişkinin olduğu iki şeydir. Biri artarken ötekisi azalır.<sup>206</sup>

Öte yandan işte devamlılık gösterememe veya isteyken bile çalışmaya katkıda bulunmamam gibi şeyler örgütte işçi maliyesini yükseltmekte, verimliliği ve faaliyeti ise azaltmaktadır.<sup>207</sup>

*İşten ayrılmayı isteme;* Çalışma hayatında yaşanan tükenmişlik, iş görenleri fizyolojik ve psikolojik açıdan yıpratmakta ve hatta sağlığını etkilemektedir. Davranışsal açıdan ise, örgütte daha az verimli ve etkili olmalarına neden olmaktadır. Tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından birisi de iş görenlerin işten ayrılmalarına neden olacak kadar iş göreni baskı altında hissettirmesidir.<sup>208</sup> Zira, bir örgütte sürekli olarak yoğun stres altında çalışan iş gören örgütsel bütünleşme ve iş tatmini konularında sorun yaşayabilmekte ve bunun sonucunda da işi bırakma eğilimine girebilmektedir. Kuşkusuz, iş görenlerin işi bırakma nedenleri çok sayıdadır. Ancak ölüm, emeklilik, işten çıkarma gibi nedenler dışında iş görenin kendi isteği ile işten ayrılma nedeninin büyük çoğunluğu iş doyumunun azlığı, tükenmişlik ve stresten kaynaklandığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarında, işe gelmeme ile yaşanan stresin birbirine paralel olduğu görülmektedir.<sup>209</sup>

<sup>204</sup> Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, Temel İşletmecilik Bilgisi, Adana, Nobel Kitabevi, 2005, s. 329.

<sup>205</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.112.

<sup>206</sup> Eren, s.55.

<sup>207</sup> Songül Tümkaya, "Denetim Odakları Farklı İlkokul Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Tükenmişlikleri" *Türk Psikoloji Danışma ve Rehberlik Dergisi* II. S.15, 2001, s.29-30.

<sup>208</sup> Tutar, s.37.

<sup>209</sup> Gülümser Keskin, "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama" *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, S.2, 1997, s.151.

Örgütte mecburi olarak bulunan bireylerde, yalancılık, rahatsızlıklar, savurganlıklar ve çalışma kazaları da örgütü yüksek miktarda mali yitime maruz bırakmaktadır. Bundan ötürü vuku bulan doyumsuzluk, örgüt bağından yoksun oluş ve iş hakkında duyarsızlaşma örgüt başarısını ve performansını önemli miktarda.<sup>210</sup>

*İş gücü kaybı;* Tükenmişlik örgütlere en çok iş kaybı sonucuyla zarar vermektedir. İşlerine devamlarını sağlayacak güçten yoksun bireyler mesleklerini terk etmeyi veya en azından mevcut işyerinden ayrılmayı düşünmektedirler. Ki bu durum hem örgüt hem de birey için kötü bir sonucu var etmektedir.

*Üretim kalitesinde düşüş ve iş kazaları;* yaşadıkları tükenik halden ötürü kafaları dağınık ve düşünceleri net olmayan bireyler hem yeteneklerini sergileyemeyecek hem de aksayan ve yeterli olmayan bir üretim sürecini oluşturacaktır. İş odaklılığı, dalgınlık ise iş kazalarını beraberinde getirecektir.<sup>211</sup> Sabuncuoğlu, iş kazaları için şu unsurları belirleyici saymaktadır:<sup>212</sup>

- Yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim,
- Duygusal durum,
- Zihni dolu olma,
- Görme ve duyma kusurunun oluşabilmesi, anksiyete, depresyon, üzüntü, deneyimsizlik, hipertansiyon (yüksek kan basıncı) gibi kazalara açık durum,
- Bazı sinirsel ve ruhsal rahatsızlıklar,
- Alkol, uyuşturucular, sakinleştiriciler veya ağrı kesici bağımlılıkları,
- Yeteneklerin kronik beden hastalıkları nedeniyle sürekli zarar görmesinden dolayı oluşmaktadır.

Tükenmişlikle alakalı sorunların karşılıklı münasebetler eliyle etrafa sıçraması tükenişi yaşayan bireyi aşır örgütsel düzeye varmasına ve böylelikle maliyetlerin artmasına sebep teşkil etmektedir. Neticede tükenmişliğin tüm şekil ve düzeyleri örgütselliğe direkt veya endirekt olarak maliyetli bir hal almaktadır.

---

<sup>210</sup> Mustafa Okutan ve Dilaver Tengilimoğlu, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S.4, 2002, s.22.

<sup>211</sup> Tümkaya, s.31.

<sup>212</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s.266.

### 2.6.3. Aile Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Tükenmişliğin oluşturduğu olumsuz etkiler iş hayatında olduğu gibi ailevi yaşamında da kendini göstermektedir. Tükenmişliğe düşen birey bunu eve bir olumsuzluk olarak taşımaktadır.

Dışarıdan kaynaklanan tükenişle ev ortamına katılan kişinin karısı, çocuğu veya ebeveyni kendilerini ikinci planda hissetmekte, bireyin onlarla mutlu olmadığını düşünmektedirler.<sup>213</sup> Bundan dolayı da bireyi suçlamaktadırlar. Dışarıda yaşadığı sorunlara evdekiler de eklenince birey daha ağır sorunlara itilmiş olacaktır. Öyle ki bu hal boşanmalara, ayrı evlere geçmelerine neden olmaktadır.<sup>214</sup>

Öte yandan kadın çalışanlar için durum daha da zordur. Evde de belli bir mesai harcamak zorunda olan kadın çalışanlar tükenmişliğe erkeklere nazaran daha kolay düşmektedirler.

Özellikle karı koca her ikisinin de çalışan olduğu ailelerde iş rolleri ile aile rollerinin birbirine girmesi de tükenmişliği ve iş hayatını döngüsel bir biçimde etkiler. Fakat ailevi yaşantıdan alınan doyum göstermelik de olsa tükenmişlikle ter orantılıdır.<sup>215</sup>

Ailelerin stres ile baş etme şekilleri nereyse tamamen bireye de geçmekte ve farklı besleyicilerle birleşip her bireyin sorunlara verdiği tepkileri çeşitlemektedir.<sup>216</sup>

Çoğu uzman tükenmişliğe düşmüş çalışanların psikolojik, psikiyatrik destek alması gerektiği hakkında ortak bir görüştedir ve bu ilk adımdır. İkinci adımsa çalışanın hayatında bazı yeniliklere gitmesi gerektiğidir.

Bu değişiklikler bireyin işini veya mesuliyetlerini yeniden düzenlemek olabilir. Örgütsel bazı ortak çabalar da tükenmişliği minimize edebilir. Çalışanlara yönelik ortak aktiviteler, destek seansları ve stresle baş edebilme eğitimleri gibi...<sup>217</sup>

---

<sup>213</sup> Çelikkol, s.78.

<sup>214</sup> Sabuncuoğlu, s.82.

<sup>215</sup> Çekmecelioglu, s.157-158.

<sup>216</sup> Sürgevil, s.58.

<sup>217</sup> Arthur Rowshan, *Stres Yönetimi: Hayatımızın Sorumluluğunu Almak*, çev. Şahin Cüceloğlu, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998, s.87-89.

Bununla beraber görevlerin muayyen bir şekilde belirlenmesi, yeni çalışanları adapte etmek etkinlikleri, danışman çalışanlar, devletin yapacağı yasal düzenlemeler de işbu soruna karşı olumlu bir etki oluşturacaktır.<sup>218</sup>

Tükenmişlik konusu incelendikten sonra performans konusuna değinilecektir. Performans konusu örgütler için çok önemlidir. Teknolojinin değiştirdiği ve globalleştirdiği bir dünyada şirketlerin rekabetle baş edebilmeleri için performansı yüksek olan çalışanlar edinmesi gereklidir. Fakat tatmin edilmemiş bireyler yüksek performans gösteremeyecek, bir takım yaptırımlar da bunu tersin çeviremeyecektir. Bundan dolayı örgütlerin çalışanların performansını korumak, yükseltmek için tedbirler almalı, plan proje oluşturmalıdır. Üçüncü bölümde performans konusu ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

## **2.7. Performans Kavramı ve Tanımı**

Tüm örgütler muayyen bir gayeyi hayata geçirmek adına teşkil edilir. Bu örgüt bir kamu idaresi veya bir organizasyon çerçevesinde amacına ulaşmak için örgütlenmiş bir gönüllü kuruluş veya benzeri işletme olabileceği gibi işletmede olabilir. Örgütün yönetiminden sorumlu kişilerin esas gayesi, örgütün hedeflerini ve vazifelerini olası en etkili ve sağlıklı tarzda hayata geçirmektir. En etkili ve faydalı yöntemin hangisi olduğunu ise yönetici kadronun kapasitesi belirleyecektir.

Hem iş yaşamında hem de yaşamın diğer kısımlarında başarının bir belirtisidir performanslılık. Ölçüm ve karşılaştırmalar için performansın tarif edilmesi elzemdir. Performans, belli bir evre göz önüne alınarak ortaya konan mal ya da hizmet miktarı şeklinde tanımlanıp fonksiyonuna göre “etkinlik,” “verim,” “çıktı” sözcükleriyle, kişinin becerisi ve motivasyonu bağlamındaki münasebetin bir neticesi olarak.<sup>219</sup>

“Performans”, sözlük anlamı ile bir işi başarabilmek, baş edebilmek muvaffakiyet ya da kişinin vazifesini etkin olarak sonuçlandırmasıdır. Fonksiyonel

---

<sup>218</sup> Kaçmaz, s.49-51.

<sup>219</sup> A. Hayrettin Kalkandelen, *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*, Ankara, Anı Yayınları , 1997, s.154.



olarak da bir vazife icabı evvelce ortaya konan kriterlere mutabık fiillerin sergilenmesi ve umulan hedeflere yakınlık.<sup>220</sup>

İşletmede bireysel bazda performans ise, bireyin kendi adına tarif edilen hususiyet ve becerilere göre olan çalışmayı, makul bir çerçevede yerine getirmesidir denebilir. Öyleyse bir çalışan performansı için muayyen bir iş, işin bireyin hususiyet ve becerilerine uygunluğu ve tümü için de bir standart sağlanması gereklidir diyebiliriz. İşbu standart hale erişmek bireyin muvaffakiyetiyken, standardın altına düşmek ise onun muvaffakiyetsizliği sayılacaktır.<sup>221</sup>

Bir işletmede bireyin performanslılığı hem kendisinin üzerine düşeni yapmasına hem de işletmenin performans adına bireye uygun ortamı oluşturmaya bağlıdır.<sup>222</sup>

Amacı belli ve bir plan dahilinde oluşturulanı sayısal ve kalitesel olarak ortaya koyan bir mefhum şeklinde de tanımlanır performans.<sup>223</sup> En basit anlamıyla, personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkı ya da bireyin hedefe ulaşım düzeyinin ölçümüdür.

İşletme açısında performans, işçinin işletme amaçları için göreviyle alakalı faaliyetlerinin sonucunda ortaya konan mal, hizmet ve fikirdir.<sup>224</sup>

Ya da bir işçinin belli bir süre içinde, aldığı vazifeyi gerçekleştirme amacıyla eriştiği neticelerdir.<sup>225</sup> Bu neticelerin olumlu veya olumsuz oluşu çalışanın performanslılığını belirleyecektir.

Performans kişileri farklılaştırmaya meyillidir. Benzer bir eğitim sürecinden geçip, benzer zamanlarda işe başlayan bireylerin yolları ayrışabilmekte ve tepe yöneticisi olabilir iken, diğeri her hangi bir başarı elde edememektedir. Tüm bunlar

---

<sup>220</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.170.

<sup>221</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s.154.

<sup>222</sup> Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1998, s.227.

<sup>223</sup> Zuhul Akal, *Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2005, s.17.

<sup>224</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Ankara, Gül Yayınevi, 2005, s.179.

<sup>225</sup> Bingöl, s.273.

kişilerin performansı ile yakından alakalıdır. Performans, amaçlanan bir şeyin hangi ölçüde başarılı olduğunun kanıtı, bir kişinin, bir topluluğun ya da işletmenin gerçekleştirmek istediklerinin ne kadarına ulaştığının bir göstergesidir.<sup>226</sup>

Herhangi bir işte çalışan bireyin, bir işletmenin belirlediği açmalara dair neleri sağlayabildiği veya nerelere erişebildiği performansı tanımlar.<sup>227</sup> Çalışmada aktiflik, verim, kalite ve tasarruf, performansı kuşatıcı bir şekilde tarif eder.<sup>228</sup> Her çalışan kendini gösterebileceği ve yeteneklerini geliştirebileceği bir ortamda çalışmak ister ve eğer buna sahip olabilirse performansını ve enerjisini işletmenin başarısı için harcamaya çaba sarf eder. İçsel ve dışsal ödüllerin adil bir şekilde çalışanlara paylaştırıldığı bir sistemde çalışanın performansı en üst düzeye ulaşacaktır. Çalışanların performanslarının ölçülebileceğini düşündükleri işleri yaparken karşılaştıkları zorluk onları etkilemez.

Çalışan bireyin performansı; fiziki ve zihni becerileri, teknik ve kültür malumatı ve şahsiyetinden teşekkül eden unsurların karışımıdır. Çalışanın çalışma tariflerinde belirlenen hedefe, performansa erişme düzeyi, işe yetip yetmediğini gösteren şeydir.<sup>229</sup> Buna “işlevsel performans” denilip “görevle alakalı ve görev icabı sayılan kriterleri karşılayıp, vazifenin mesuliyetinin ifa edilmesi ve hedefin sağlanması oranı” şeklinde tarif edilmektedir.<sup>230</sup>

Performansın sağlanıp sağlanmadığını anlamak için etkinliğin neticesinin değerlendirmeye tabi tutulması lazımdır. Bu açıdan performans; ölçümü gerçekleştirilen faaliyetten sonra gerçekleştirilen sonucun değerlendirilmesidir.<sup>231</sup> Çalışanın yaratıcı zekası, bilgi birikimi, tecrübeleri, kabiliyetleri işletmeler için performanslılık ve rekabet açısından büyük önem taşır hale gelmiş bulunmaktadır. Bu anlamda senelerdir önemsiz bir alan olarak görülen insan kaynakları olarak gelişmekte, ayrıca işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru özelliğini

<sup>226</sup> İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Alfa Yayınları , 2001, s.299.

<sup>227</sup> Melih Baş ve Ayhan Artar, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, Ankara, Milli Prodüktivite Yayınları , 1991, s.42.

<sup>228</sup> Derya Kubalı, “Performans Denetimi” *Amme İdaresi Dergisi*,S. 32,2013, s.32.

<sup>229</sup> Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları , 1994, s.19.

<sup>230</sup> Erdoğan , s.243.

<sup>231</sup> Bingöl , s.227.

kazanmaktadır.<sup>232</sup> Bireylerin iş davranışlarına yön veren Saikleri göz önünde tutan göre çalışanın performansına yön veren faktörler şöyledir:<sup>233</sup>

- Bireyin yeteneği,
- İşe gösterilen alaka,
- İşin aktif olarak çalışan bireye sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları,
- Hedeflerin iyi tanımlanmış, net olması,
- Faaliyetlere bağlı geri besleme,
- Başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması,
- Görev ve sorumlulukların yerine getirilebilmesi için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi.

Performans, örgütlerde çalışan bireylerin vazife ve mesuliyetlerin etkin ve verimli bir tarzda gerçekleştirmeleri şeklidir.<sup>234</sup>Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak genel bir tanım yapmak gerekirse performans, bir başarı, güç sınırı ve bir işte gösterilen başarı kademesidir. Performans, çalışanların görevlerini yerine getirirken harcadıkları çabanın ölçümüdür. Performans, hedeflenen amaçlara ulaşma derecesini, bu hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalarının aktiflik ve verimliliğini kapsamaktadır. Gerçek anlamda performanstan söz edebilmek için, hedeflere ulaşmakta kullanılan kaynakların ne kadar gerekli ve yararlı kullanıldığı da önemlidir. Çalışanların kendi örgütleri için sergiledikleri performans, aynı zamanda örgüte bağlılık düzeyleriyle ilgili bir durumdur.

## 2.8. Performansı Etkileyen Faktörler

Çalışanların performanslarına etkileyen sayısız birçok faktör bulunmaktadır. Morallilik ve motive olmuşluk, ödüller ve cezalar, iş sağlığı ve güvenliği, yönetim şekli ve iş ekibi gibi durumların performansı etkilediği söylenebilir.

---

<sup>232</sup> M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu, *Tarihsel gelişim: Personel Yönetimi*, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi , 2001, s.76.

<sup>233</sup> Edip Örüçü ve Aysun Kanbur, *Yönetim ve Ekonomi*, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Yayınları, 2008, s.88.

<sup>234</sup> İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Türkmen Kitabevi , 2005, s.333.

### 2.8.1. Moral ve Motivasyon

Örgüt yöneticilerinin çalışanların motivasyonları ile ilgilenme mecburiyetleri vardır. Yöneticilerin başarıları, çalışma gruplarının işletme hedefleri yönünde çabalamaları, bilgi, kabiliyet ve enerjilerini tam anlamıyla bu yönde sarf etmeleri ile yakından alakalıdır. Daha başka bir ifadeyle motivasyon ile performans çok yakın bir ilişki içerisinde. Güdülenmeyen çalışanların performans göstermeleri ve verimlilik sağlamaları da zor olmaktadır. Kişilik farklılığından dolayı doğal olarak bireyler çok farklı davranışlara sahiptirler. Farklı davranışlara sahip olmalarının değişik sebepleri olduğu da söylenebilir. Önemli olan bireylerin örgütün hedefleri, amaçları doğrultusunda hareket etmeleridir. Diğer bir ifadeyle her çalışanın motivasyonu bireysel bir olgudur.<sup>235</sup>

İşlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılmaması konusunda çalışanların davranışları, motivasyon olarak tanımlanır. Tüm çalışanların davranışlarında bir istek ve amaçtan söz etmek mümkündür. Belirlenen hedeflere ulaşmak için de çalışanların istek ve taleplerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. İstek ve talepleri yerine getirilmiş çalışanlar, amaçlarını veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir enerji ile çaba harcarlar.<sup>236</sup>

Motivasyon; hareketleri, hedefler doğrultusunda yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Ertürk motivasyonu şöyle açıklamaktadır; bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda devamlı harekete geçiren, canlandıran çabaların toplamıdır.<sup>237</sup> Motivasyon, belirli bir amaca yöneltilmiş enerjik, aktif davranış şeklinde de tanımlanabilmektedir.<sup>238</sup>

Motivasyon, çalışanı güdüleme ve isteklendirme olarak değerlendirilmekte, davranışların başlatılmasına, yönlendirilmesine ve devam ettirilmesine olanak sunan güç, enerji olarak ifade edilmektedir. Motivasyon, gereksinimler sonucunda ortaya çıkmakta, bireylerin yapacakları işlerde başarılı olmalarını desteklemekte ve

<sup>235</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayıncılık , 2003, s.632.

<sup>236</sup> Salih Güney, *Liderlik*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım , 2012, s.247.

<sup>237</sup> Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Basım Yayım , 1995, s.125.

<sup>238</sup> Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Alfa Basım Yayım , 1996, s.106.

çalışanların iş performanslarına doğrudan etki etmektedir.<sup>239</sup> Motivasyonun gözlem ile tespit edilebilen bir şey olmadığından, motivasyona etki eden faktörler sadece bireylerin davranışlarının sonuçlarıyla yorumlanabilmektedir. Çalışanların ortaya koydukları davranışları motivasyonlarının göstergesidir. Yöneticilerin, çalışanların hal ve hareketlerini iyi yorumlayıp, onları işlerine motive edecek şekilde modeller ve uygulamalar geliştirmeleri bireylerin performanslarının istenilen seviyeye ulaşması ve istenen seviyede kalması için önemlidir.

Çalışanların performanslarının artmasında, motive olmalarının önemli bir katkısından söz edilebilir. Motivasyon kavramı, çalışanların yetenek, istek ve almış oldukları eğitimleri doğrultusunda belirli amaçları gerçekleştirmek için harekete geçmeleri şeklinde tanımlanabilir. Kurumlardaki motivasyon kavramını ise, çalışanların ihtiyaç duydukları gereksinimlerini tatmin edebilmeleri için, onlara ortam sağlamak, tesir ederek ve onları özendirerek davranışa geçirme aşaması şeklinde tanımlanabilir.

### 2.8.2. Ödül ve Ceza Yöntemi

Ödül ve ceza, çalışanın morali ve motivasyonu ile yakın ilişki sahibidir. İşbu sebepten ötürü ödül-ceza yöntemi işçilerin işletme içerisinde ortaya koydukları performansı etkilemektedir.

Araştırmalara göre birey motivasyonu için iki çeşit ödüllendirme vardır. Bu ödüller ise fiziki veya ruhi mükafatlardır.<sup>240</sup> İşçilerin sayısal olmayan tatminler, yaşamaları manevi ödüllerdir. Somut ödüller ise, sayısal olarak ifade edilebilen, mali mükafatlardır. İşçilere ödenen büyük meblağdaki maaşlar, primler v.s.<sup>241</sup> Mükafatlar, işyerinde bir çaba sonucu sağlanan maddi veya manevi tüm mükafat türlerini barındırmaktadır.<sup>242</sup>

Bireyleri çalışmaya teşvik etmek ve kurumla bağını güçlendirmek amacıyla başarılı çalışanlara parasal kıymeti olan mükafatlar verilebilmektedir. Bu

<sup>239</sup> Mehmet Kaplan, "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi SBE, Ankara, 2007.

<sup>240</sup> Başaran, s.71.

<sup>241</sup> Luecke, s.129.

<sup>242</sup> Adem Ögüt, M. Tahir Akgemci ve M. Tahir Demirsel, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*, Konya, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 2005, s.286.

mükafatlar, maddi içerikli ödüller olabileceği gibi, izin ve psikolojik sağlık gibi maddi olmayan ödüller de olabilir. Çalıştıkları sektörde önemli bir buluş veya yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesi, hem onların motivasyonlarını artıracak hem de diğer çalışanların başarılı olabilmek adına, çalışmalarını daha gayretli bir şekilde ve üstün bir performansla sürdürmelerini sağlayacaktır.

### 2.8.3. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

Sağlık, sağlıklı yaşamak en esasi insan haklarından biridir. Çalışanın sağlık açısından probleminin olmaması yalnız çalışan için değil iş sahibi için de epey önemlidir.

Çalışanın sağlığı açısından gerekli olan tüm çabalar iş sağlığı içinde değerlendirilir. Bunla beraber iş sağlığı ve güvenliğinden kasıt daha çok çalışma ortamlarında halihazırda veya olması muhtemel sağlığa dair risklerin çalışanın sağlığı için izale edilmesidir.<sup>243</sup>

İş sağlığı, bir mefhum olma anlamında kişinin iş şartları ile kullanımda olan alet edevatlardan doğabilecek risklerden temizlenmiş arınmış ve en azından bu risklerin en az seviyeye indirildiği bir çalışma sağlıklı iş ortaya konulması demektir. Çalışmaya dair risklerin azaltılması, tam tersine fiziksel ve fikri avantajların arttırılması, çalışanın kendisine uyumlu konumlarda çalıştırılması özetle çalışma ve çalışan arasında uyum gerçekleştirmeyi hedefler.<sup>244</sup>

İş şartlarının kimyevi ve fiziki faktörleri çalışanları doğrudan, dolaylı bir şekilde etkilemekte ve bir takım meslek hastalıklarından diğer genel hastalıklara yol açmaktadır. İş aletleri, teknolojilerinin kullanımındaki yanlışlar kazalara sebebiyet vermekle birlikte bireyin ruhu ve fiziksel aksamaları da kaza riskini arttırmaktadır. İş salıģını tehdit eden, kazalara yol açan sorunların<sup>245</sup> nedenleri genel olarak Şu Şekilde özetlenebilir;

- İşletmelerin çoğunun kuruluşları için gerekli olan resmi birtakım evraklardan yoksun olması,

<sup>243</sup> Kadir Arıcı, *İşçi Sağlığı ve Güvenliği Dersleri*, Ankara, TES-İŞ Eğitim Yayınları , 1999, s.49-50.

<sup>244</sup> Murat Demircioğlu ve Tankut Centel, *İş Hukuku*, İstanbul, Beta Basım Yayım , 2003, s.153.

<sup>245</sup> TMMOB, (2010), “İş Sağlığı ve Güvenliği Alanındaki Yapısal Sorunlar Aşılması” MMO Raporu, [http://www.mmo.org.tr/genel/bizden\\_detay.php?kod=15518#.U5GJrXLV-RY](http://www.mmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=15518#.U5GJrXLV-RY) 2 Haziran 2015.

- İşletmelerde deneyimli, eğitimli çalışanların bulunmaması,
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği yönetmeliklere işlerin yavaşlamasını bahane gösterip riayet edilmemesi,
- Koruma amaçlı donanım ve ekibin bulunmaması,
- İşçi sayısındaki dengesiz artış ve azalış,
- Kazaların önüne geçmek için yapılacak harcamaların, kazadan sonra oluşacak masraflardan fazla olduğu yanlış varsayımı,
- Sendikal yapıların sağlık ve güvenlik sahalarında yetersiz kalması,.

Sosyal hukuk devleti olmanın en esasi işlevlerinden biri işçilerin güvenliğini ve refahını temin etmektir.<sup>246</sup> Çalışma yaşamındaki bütün bireyler, iş şartlarının iktisadi, ruhi ve fiziki açıdan iyileştirilmesini istemektedirler. İş sağlığı ve güvenliği mefhumunun günümüzde taşıdığı anlamın önemliliği su götürmez bir gerçektir. Bu önemliliğin dayanağı ise işçinin korunmaya alınması ve emek sürecinde olabilecek en az yıpranmayı yaşamasıdır.<sup>247</sup> İşçinin sağlığının ve güvenliğinin yalnızca işçinin değil aynı zamanda işletmenin de güvenliği olduğu da bilinmelidir. İşbu alandaki uygulamalarının bir bütün sağlanması halinde güvenlik temini gerçekleşecektir.<sup>248</sup>

İş sağlığı ve iş güvenliği konusu, çalışanların hem işletmedeki işlerini hem de işletme dışındaki etkinliklerini kapsadığı için çok yönlü çalışmaları gerektirmektedir. Konusu ve ölçek büyüklüğü her ne olursa olsun üretim çalışmalarının olduğu tüm alanlarda sağlık ve güvenlik çalışmalarına her zaman ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>249</sup> Gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmış olduğu örgütlerde çalışmak, bireyler için öncelikli tercih sebebi nedenidir. Sağlık ve güvenlik imkanlarının sağlanması, çalışanlarda kendilerine değer verildiği duygusunun oluşmasını da sağlayacaktır. Değerli olduğu algısını taşıyan bireylerin çalıştıkları sektöre bağlılıkları artacak ve bu çalışanlar görevlerini yüksek performans sergileyerek yerine getirecektir. Dolayısıyla iş sağlığı ve iş güvenliği, çalışanların performanslarına etkisi olan çok olan bir etkidir. Çalışanların yüksek performans sergileyebilmeleri, iş sağlıklarının ve güvenliklerinin önemsenmesiyle, dikkate alınmasıyla yakından ilişkilidir.

<sup>246</sup> Servet Armağan, *Temel Haklar ve Ödevler*, İstanbul, Fakülteler Matbaası , 1980, s.25.

<sup>247</sup> Kemal Özel, *İş Sağlığı ve Güvenliği*, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları , 2004, s.13.

<sup>248</sup> Özlem Özkılıç, “İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri” TİSK Yayınları, [http://tiskweb.com/yayinlar.asp?sbj=ana&ana\\_id=57](http://tiskweb.com/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=57) 6 Temmuz 2014.

<sup>249</sup> Mucuk, s.235.

#### 2.8.4. Yönetim Tarzı

Çalışanların, örgütsel davranışlarının oluşmasında, şekillenmesinde ve gelişmesinde işletmelerin yönetim tarzları ile yöneticilerin yönetim tarzları, şekilleri önemli bir faktördür. İşletmelerin yönetim tarzlarının oluşmasından başta en üst düzey yöneticiler olmak üzere işletmelerin tüm ast düzey yöneticileri sorumludur. Yönetim tarzı, işletmelerin bütünüyle alakalıdır, yönetim şekli, üslubu ise, bütün yöneticilerin tek tek bu yönetim tarzını kendilerine özgü uygulamalarıyla ilişkilidir.<sup>250</sup>

Örgütlerin yönetim sistemleri, örgütlerin fonksiyonel çevresinin diğer yapı ve unsurlarına yön veren ve onları etkili kılan sistemlerdir. Sosyal gereksinimlerin, gereksinimlerin bir kısmını temin etmek için evvelden ortaya konmuş hedefleri hayata geçirecek görev, sorumluluk ve rolleri yapmak için bir araya getirilen güçlerin yönlendirilmesi süreci yönetim olarak ifade edilmektedir. Farklı alt sistemlerin birleşmesiyle yönetim oluşmaktadır. Bu alt sistemler, işe yeni kişiler almak, alt sistemleri eş güdülemek, örgütlerin dış değişimlere ve artan rekabet koşullarına karşı uyumunu sağlamak, örgütsel kararlar almak ve örgütsel davranışları değerlendirmek gibi fonksiyonları yerine getirmekle sorumludur. Değişimlerin etkin ve sürekli bir biçimde yaşandığı günümüz işletmelerinde, bu değişimlerden etkilenen ve bir anlamda bu değişimlere etki eden insan faktörünün isteklerine, ihtiyaçlarına uygun yönetim üsluplarının, çalışan politikalarının oluşturulması, işletmelerin rekabet gücünü artırmasının yanında, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının yükselmesine ve söz konusu çalışanların üstün performans sergilemelerini de sağlayacaktır.<sup>251</sup>

#### 2.8.5. Çalışma Arkadaşları

Bireyler, kendilerine daha iyi bir yaşam oluşturmak ve oluşturdukları bu iyi yaşamı devam ettirebilmek için, birlikte yaşadıkları ve çevresindeki diğer bireylerle işbirliğine giderek güçlerini bir araya toplar. Bu sayede ulaşmak istedikleri hedeflere daha kolay ulaşırlar ve arzu ettikleri değere yaklaşma şansı elde ederler. Ekip

<sup>250</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, Ekinoks Yayınları , 2008, s.304.

<sup>251</sup> Sabuncuoğlu, s.266-267.



çalışmasının hakim olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin ehemmiyeti daha da anlamlı hale gelmektedir. Grupların başarısında üyelerinin birbirleriyle kaynaşmaları, uyum içerisinde olmaları önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların psikolojik sosyolojik ihtiyaçlarını teminde yardım edebilmesi adına yönetici kadronun işletmedeki münasebetleri kuvvetlendirmeye dönük çabalar ortaya koymasının işçilerin, performansları ve verimliliklerinin yükselmesinde artmasında önemli bir rolünün bulunduğu belirtilmektedir.<sup>252</sup>

Çalışanların kişisel özelliklerinin olumlu yönlü olması, performanslarının artış göstermesini sağlayacaktır. Fakat her nitelik performans aynı şekilde etkilememektedir. Gerçekleşecek amacın kalitesine ve işlerin yapısına göre, performansa etki eden bu bireysel niteliklerin ağırlıkları da değişiklik gösterebilmektedir.

Çalışanların örgütlerini benimseyen bir kişiliğe sahip olması, başkalarının zayıf ve eksik taraflarının anlayışla karşılanmasını, sabır gösterilmesini sağlamaktadır. Bu kişilikteki bireylerin, bireysel ilişkileri daha kuvvetli olmaktadır. Örgütlerin böyle kişiliğe sahip bireylerinin olması, örgüt içinde insan ilişkilerinin yoğun olduğu bölümlerde çalışan personellerin daha yüksek seviyede performans göstermelerine sağlayacaktır. Çalışanların performanslarının artması, örgüte olan bağlılıklarının da artmasını sağlayacaktır.

## 2.9. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesinde ya etkinliklerin tamamı muayyen bir vakit zarfında ve çalışmalar tamamlanarak veya faaliyet esnasında birebir diyaloglar, ani denetimler ya da düzenli raporlar alakalı birey veya kurulca değerlendirilmesi şeklinde gerçekleştirilir. İşçiler ve değerlendiriciler arasında bilinin akış halinde olmasıyla hem performans yükseltimi hem de bunun önündeki engellerin kaldırılması sağlanmış olur.<sup>253</sup>

---

<sup>252</sup> Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.9,2008, s.1-18.

<sup>253</sup> Eren,s.62.

Tüm bu özellikleri ile performans değerlendirmesi geçmişten günümüze önemini kaybetmeden hatta tam tersi giderek artan bir önemde yönetim sisteminde yerini almaktadır. Performans değerlendirmesinin öneminin anlaşılmasıyla örgütlerdeki kullanım alanları da giderek artmaktadır. Performans değerlendirmesi, gerçek performans ile beklenen performans arasındaki “açıklığı” belirlemeye yarayan bir süreçtir.<sup>254</sup> Başka bir deyişle performans değerlendirmesi, çalışanların aktif durumda yani iş esnasında sergilemesi lazım gelen tavırları sergileyip sergilemediğini anlamak adına periyodik olarak icra edilen ölçme çalışmalarıdır.

Yönetimin, çalışanları gündelik, aylık, senelik, devrelerde bir plan ve sıralı olarak icra ettikleri çalışma bağlamında izlemeye tabi tutması şekilsel bir ölçüm, gūnaşırı takip etme şeklinde övgü ve uyarı sunması ise şekilsel sayılmayan bir ölçüm muamelesi görür.<sup>255</sup> Performans değerlendirmesi insan gücü planlamasının, insan gücünden elde edilenlerin temelini oluşturur. Performans değerlendirmesinin sonuçlarına göre, hangi yöntem ve kriterlere göre seçilmiş personelin daha başarı sahibi olup olmadıklarını belirleyecek, işletmede kimin eğitime gereksinimi olduğu ortaya çıkarılabilecektir.

Performans değerlendirmesi işlemleri elde edilen geri bildirim çalışanın eğitilmesi ve teşviki hakkındaki kararları etkileyecek terfisi söz konusu olan çalışanları belirlemede yardımcı olacak ve insan kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlayacaktır.<sup>256</sup> Performans değerlendirmesi yoluyla, örgütü oluşturan personelin belirli bir dönem içerisindeki çalışmaları bilinebileceği gibi, yeteneklerin ölçülmesi ve gelecekteki olası gelişme potansiyellerinin bugünden belirlenmesi de yarar sağlanabilecektir.

Performans değerlendirmesi, gerek performansı ölçmenin zorluğundan gerek kişiden kişiye değişen farklılıklar olmasından dolayı uygulanması oldukça zor olan bir iştir. Ancak buna karşın insan kaynakları yönetimi işlevleri arasında en önemlilerinden biridir ve hem birey bazından hem de kitle bazında bir değerlendirme

---

<sup>254</sup> İhsan Yüksel, “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.3, 2002, s.67-78.

<sup>255</sup> Eren, s.74.

<sup>256</sup> Birol Bumin, *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003, s.44.

imkanı sunduğundan tüm işletmeyi değerlendirmeye tabi tutulabilme imkanına kavuşulacaktır.<sup>257</sup>

Sonuç açısından değerlendirmeleri ya da karar verme amacıyla değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Yöneticiler belirli personel kararları verirken sonuç değerlendirmeleri kullanılabilir. Terfi, transfer ve personeli etkileyen öbür hareketleri de performans değerlendirmeleri yönlendirir. Yöneticiler ve insan kaynakları bölüm müdürleri tarafından doğru bir biçimde kullanılan değerlendirmeler, personelle ilgili kararlara rehberlik edebilir. Sonuç değerlendirmelerinin başka bir önemli yanı ise, bu değerlendirmelerin insan kaynakları bilgi sistemlerinin temel veri ya da bilgi kaynağı haline gelmesidir. Bir işletmenin her iş ünitesindeki performans düzeyleri bilgisinin kendi içinde de büyük değeri vardır. İş deneyimleri ve insan kaynakları bilgi sistemi içindeki diğer veriler arasında ilişkiler kurulduğunda bu tür bilgiler çok değerli olabilir.<sup>258</sup>

Bununla birlikte, yasal nedenlerden dolayı da performans değerlendirmesi önemlidir. Terfilerinin, transferlerinin, işten çıkarmalarının ve ödül tahsislerinin cins ya da ırk gibi bazı ayrımcı etmenlere karşın liyakat temeline dayandığını örgütler kanıtlayabilmelidir. Bu nedenle performans değerlendirmesi, örgütün bu belgelemeyi sağlayabileceği mekanizmadır. bir örgüt çekincelere ya da suçlamalara hiç olmazsa da terfi ya da öbür ödüllerin gerçek performanstan başka bazı etmen ya da etmenlere dayandığı izlenimi uygun bir performans değerlendirmesi olmadığında bu olumsuzluklara maruz kalır.<sup>259</sup>

Performans değerlendirmesi, örgüt açısından önemli olduğu kadar çalışan için de değerlidir. İşçiler bilhassa başarı sahibi işçiler işlerinin karşılıklarını almak isteyeceklerdir. Tüm benliğiyle çalışmaya adanmış kişiler, işi önemsemeyenlerle aynı karşılığı aldıklarını gördüklerinde morallerini bozacak, çalışmaya karşı isteksiz olacaklardır. Ayrıca değerlendirmenin neticesinde işçiler noksanlıklarını fark etme ve düzeltme imkanına kavuşacaklardır.<sup>260</sup>

---

<sup>257</sup> İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Alfa Yayınları , 2001, s.297.

<sup>258</sup> Hançer, s.84.

<sup>259</sup> Şimşek, s.324.

<sup>260</sup> İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, İzmir, Fakülteler Kitabevi , 2002, s.179.

### 2.9.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Terfi ve ödüller, ücret artışı, gelişim ve eğitim, atamalar, tazminat, danışmanlık, maaş kararları ve geri besleme gibi farklı amaçlar için performans değerlendirmesini yapabilmek adına birçok örgüt, kurum bu ve benzeri yöntemleri kullanmaktadır. Performans değerlendirmesi yapılmasının iki ana gayesi vardır.<sup>261</sup> Bunlardan ilki iş performansını bilgisel anlamda kuşatmaktır ki bu yöneticinin alacağı ve işçinin aleyhine veya lehine olacak kararlarda gerekli bir bilgidir. Bir diğer amaçsa işçilerin çalışma tanımında ve analizinde tespit edilen standart ölçülere ne denli yaklaştıklarını belirlemektir.

Performans değerlendirmesindeki üçüncü gayeyse bireyi bir bütünlük halinde her yönüyle değerlendirmek ve performanslarını ödüllendirmek, eksikliklerini gidermesine imkan tanımakla birlikte, örgütteki işçiler arasında bir iyi kötü sıralaması oluşturmaktan ziyade işletme hedeflerinin işçiler nezdinde anlaşılması, benimsenmesinin seviyesini belirlemek, hedeflerin tüm işçiler tarafından gerçekleştirilmesini sağlamak ve tümünün sağlıklı ve hareketli bir iş ortamına kavuşmasını, bunun korunmasını temin etmektir.<sup>262</sup>

Performans değerlendirmesinde esas amaç kişisel başarıların standardize bazı şeylere bağlı olarak sağlıklı bir şekilde ölçülmesinin, işçilere bu hususta bilgilendirilmesinin ve kişisel başarının geliştirilip örgütsel başarının artırılmasıdır.<sup>263</sup> Bugün performans değerlendirmesi, örgüt ve yönetimi geliştirme çabalarının önemli bir bölümünü oluşturmakta, bireysel ve örgütsel verimliliği artırmanın amaçlarından biri haline gelmektedir.<sup>264</sup> Bu kapsamda, değerlendirme ile çalışanların kendilerine verilen görevlerin başarıma düzeyleri ortaya çıkarılmış olacağından, çalışana yeteneklerine uygun görevler verilerek, iş ve çalışan birey uyumu sağlanabilecektir.

<sup>261</sup> Işıl Özgen, “Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği” *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, Antalya, 2007, s.121.

<sup>262</sup> Sabuncuoğlu, s.48 .

<sup>263</sup> Uyargil, s.27.

<sup>264</sup> Ülkü Dicle, *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, Ankara, ODTÜ Yayınları , 1982, s.16.

Değerlendirme, çalışanlara örgütün kendisinden neler beklediğini, neyin değerli, neyin doğal olduğunu göstermeyi, bireysel ve örgütsel amaçların bütünlüğünü sağlamayı amaçlamakta da önemli bir aracı olmaktadır.

Örgütün sahip olduğu kültür, işe alınan bireylere zamanla öğretilir. Yapılan değerlendirmeler sonrasında bireyin örgüt kültürüne ne ölçüde uyum sağladığı, bireysel ve örgütsel amaçların ne denli bütünleştiği saptanır. Değerlendirme sonucunun, çalışanların örgüte hâkim olan normlara uyum sağlamadığını göstermesi durumunda, gerekli önlemler alınır ve çalışanı, iyi olan ve olmayan yönleri hakkında uyarır. Bu şekliyle değerlendirme aynı zamanda yönetim ile çalışan arasında önemli bir köprü vazifesi görür.<sup>265</sup> Organizasyonlarda böyle bir değerlendirme çalışmasına zora sokan sebepler veya değerlendirmeden umulan hedefler şunlardır:<sup>266</sup>

- Ücretlerin standardize edilmesi ve başarıları mükafatlandırmak,
- Yükseliş ve iş değişimi adına nitelikli personeli ortaya çıkarmak,
- Çalışanın işine son verilecekse eğer bunun için başarısız olanları seçmek ya da mevcut durumu tekrardan tetkik edip Başarısızlık gösterenleri belirlemek,
- İnsan gücü planlamasının sağlanması için eleman portföyü oluşturmak,
- Çalışanın eğitimsel ihtiyaçlarını belirlemek,
- Yöneticilerle işçilerin iletişim kalitesini yükseltmek ve çalışmanın hedefine paralel bir idrak seviyesine ulaşmalarını temin etmek,
- İşçinin ilgilendiği mevzuları belirlemek ve bu Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilginin örgüt hedefleriyle uyumunu temin etmek,
- Çalışana, işinde ne ölçüde başarı sahibi olduğunu bildirmek.

İşbu hedefleri gerçekleştirmesi adına performans değerlendirme sonuçlarının objektif şekilde başarı ölçümüne dair bulunması ve çalışanların bilgilerine ulaşabilmesi gerekir. Öte yandan performansı değerlendirmek adaletli, gelişime açık, teşvik edici özelliklere sahip olmalı ve işçinin katılımını da temin etmelidir.<sup>267</sup>

---

<sup>265</sup> Bingöl, s.278.

<sup>266</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*, Bursa, Ezgi Kitabevi , 1994, s.165-166.

<sup>267</sup> Yüksel, s.161.

### *Örgütsel Amaçlar:*

Performans değerlendirmesinin örgüt açısından amaçları;<sup>268</sup>

- İşe yerleştirme, terfi ettirme, ücret yükseltme, ödül verme, ceza verme ve pozisyon değişimi gibi çeşitli, fonksiyon ve faaliyetlere gereksinen bilgileri ve kıstasları temin etmek,
- İletmeye tatbik edilecek bir kontrol mekanizmasının esaslarını kuracak objektif verilerin oluşumunu temin etmek,
- Çalışanlara dair ileride kullanılacak faydalı malumatlar temin etmek,
- İşletmenin umumi başarısına ve sorunlarına dair bilgiler sağlamak,
- İşletmenin iş gücü ve yönetimsel kapasitesine dair sağlam malumatlar temin etmek,
- İşletmenin fakültelerinin ve bunların altlarının başarılılığını ölçecek koşulları sağlamak,
- Etkili bir iletişim ağının kurulmasına ve bilgi bankasının geliştirilmesini temin etmek,
- Çalışanlara hedef ve fiilleri çalışmaya mana katacak gönül gücünün, iş doyumunun, verimliliğin ve etkililiğin artırılmasına imkan sağlamak.

### *Kişisel Amaçlar:*

Performans değerlendirmesinin kişisel amaçları ise;<sup>269</sup>

- Yöneticilerin aldıkları kararları objektif kriterlere yaslamalarını, önyargılardan arınmalarını ve adaletli olmalarını temin etmek,
- Çalışanlara hangi ölçüde başarılı olduklarına dair geribildirim sağlamak,
- Kişinin başarı gereksinmelerini ve işten sağlanan doyumunu arttırmak,
- Bireylerin noksan ve sorunlu yönlerinin gösterilip gelişimlerine yardım etmek,
- Hedefleri açık ve elle tutulur bir şekilde belirterek işçileri kendilerini denetlemek imkanına erişirmek,

<sup>268</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi , 2001, s.133-134.

<sup>269</sup> Bingöl, s.278.

- İşçilerin yönetim işlerinde belirleyicilerini arttırmaya çalışmak.

### 2.9.2. Performans Değerlendirmenin Olumlu ve Olumsuz Yanları

Performans değerlendirme; çalışanlar, yöneticiler ve örgüt açısından çeşitli avantajları bulunmaktadır. Ancak yarar sağlanabilmesi için performans değerlendirme işleminin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekir.

*Yönetici açısından avantajları;*

Performans değerlendirme kolay bir iş olmadığından bazı yöneticiler buna sıcak bakmamaktadır. Buna rağmen performans değerlendirmeden en çok faydalanan yine yöneticilerdir. Kaynak,<sup>270</sup> “Performans yönetiminin iş yerlerinde faaliyete sokulması kimi yönetici kadro için bir yük ve vakit yitimi gibi görülse de, örgütün yaşamında iyi uygulanan bir performans yönetim sisteminden yararlanan kişiler genel de üst yönetim olacaktır” diyerek buna işaret etmiştir. Yönetici açısından performans değerlendirme şu yararları sağlar:

- Astları değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de tanır ve bilir,
- Astların yeteneklerinin en iyi biçimde kullanılmasına yardımcı olabilir,
- Çalışanların hangi açıdan gelişmesi gerektiğini belirleyip onlara yardımcı olur,
- Çalışanların ve örgütün performansının, ilişkilerinin onarılmasını ve iyileştirmesini sağlar,
- Çalışanların eğitim gereksiniminin belirlenmesini sağlar,
- Çalışanların tutumlarının ve iş doyumunun en yüksek seviyesine çıkarılması için geçerli bilgiyi sağlar,
- Yöneticilik becerisini yeni yöneticilere kazandırır.

Performans değerlendirme metodu tümüyle kavranıldığı ve faaliyete geçirildiği iş yerlerinde işçiler için bazı faydalar temin eder.<sup>271</sup> Çalışanlar;

- Çalışanların performans yönetiminde özdenetim sorumluluğuna erişmesini sağlar,

---

<sup>270</sup> Kaynak, s.207.

<sup>271</sup> İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayınları , 2004, s.289.

- Performansların plan tasarımı ve yönetimini gerçekleştirir,
- Plana göre gerçekleşen ilerleyişi takip eder,
- Planlanıp hayata geçen performansları kıyaslar, tetkik eder,
- Neticelerin ve yetkin oluşların beraber önem taşıdıklarını belirler.
- Performans değerlendirme görüşmelerinde yönetici kadroya yardım eder.

*Çalışanlar açısından avantajları;*

Performans değerlendirme sistemi sadece örgüte ve yöneticiye avantaj sağlamanın ötesinde çalışanlara da önemli yararlar sağlamaktadır. Çalışan yönünden sağlanan avantajlar şunlardır;<sup>272</sup>

- İşçiler, işverenin kendisinden beklentisini önceden bilmiş olacak ve katkı sağlayacağı pozisyonlara vukufiyet kazanacaktır,
- Amaçlarına erişmek hakkında ne yapılacağına dair bilgi sahibi olacaklardır,
- Yöneticisiyle beraber daima döngüsel olarak gelişim sürecini analiz edecek, gelişmişlik seviyesini bilecektir,
- Hayata geçirmesi lazım gelen hedeflerin ortaya konmasında yöneticiye yardım sunabilecektir,
- Nesnel davranıp performansını kendi ölçebilecektir,
- Yöneticisiyle görevini ve gereksinimlerini belirleyebilecektir,.
- Hedefleri hakkında cesaretlenebilecek, motivasyon sağlayabilecektir,.
- Kariyerinin ilerlemesi hakkında belirleyici olma imkanına kavuşacaktır.

*Örgüt açısından avantajları;*

Performans değerlendirme sistemi ile organizasyonlar hedeflerine en az girdi sağlayarak ve girdilerden maksimum verimliliği elde ederek kalite ve kârlılığı yakalar. Bunların yanı sıra, performans değerlendirmenin örgüte sağladığı yararlar şu şekildedir;<sup>273</sup>

- İşletme ve örgüt amaçlarının bireysel olanlarla mutabıklığını temin eder,
- Bireysel katkılarının fark edilmesini sağlar,

---

<sup>272</sup>Canman, s.35.

<sup>273</sup>Uyargil, s.27.



- Hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesine yardımcı olur,
- Eleman değişimine dair malumatların geçerlilik kazanmasına yardım eder,
- Birimlere potansiyellerinin sıhhatli ve düzgün ele alınmasını temin eder,

Performans değerlendirmesinin potansiyel dezavantajları ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;<sup>274</sup>

- Adaletli bir performans değerlendirme düzeninin yokluğu işçinin şevkini yok eder,
- Değerlendirmeyi, bilhassa da eleştirilmeyi hoş görmeyen çalışan için gündelik iş münasebetlerini zararlı olabilir,
- İş gören, planı sağlıklı oluşmamış sistemlere dair negatif tecrübeler edinmişse değerlendirme uygulaması hakkında şüpheye düşebilir,
- Değerlendirmede bulunan bireyler ekseriyetle negatif puanlamaktan imtina etmek de bu da mühim bir problem oluşturmaktadır,
- Değerlendirmeye tesir eden adaletsiz veya faşizan tavırlar bulunabilmektedir,
- Değerlendirme programları vakit ve maliyet açısından ciddi rakamlara ulaşmaktadır.

Ancak ortaya çıkabilecek potansiyel dezavantajlar incelendiğinde, hepsinin arkasında doğru planlanmamış ve gerektiği şekilde yerine getirilmeyen bir performans değerlendirmesi sisteminin olduğu da ifade edilmektedir. Dolayısıyla, adil, objektif ve doğru planlanmış bir performans değerlendirme sistemi meydana gelebilecek bu dezavantajları zaten önleyecektir. Performans değerlendirme sistemin doğru sonuçlar vermemesi ve gerçek performansı ölçmemesi sadece insan hatasından kaynaklanmaktadır. İnsan faktörünün duygularıyla işin içine girmesi ve sübjektif bir biçimde duygularıyla performans değerlendirmesi yapması bu tip dezavantajları ortaya çıkaracaktır.<sup>275</sup>

---

<sup>274</sup> Erdoğan Gavcar, Zeki Atıl Bulut ve Kemal Engin, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları: Muğla İli Örneği” *Yönetim ve Ekonomi*, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa, 2000, s.34.

<sup>275</sup>Canman, s.38.

### 2.9.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sistemleri işçileri, yönetici kadroyu ve işletmeyi alakadar eden sistemlerdir. Çoğu zaman yönetici kadronun arzusuyla yapılandırılan sistemde; yönetimin beklentisi, çalışanlar hakkında detaylı ve ölçülebilir sonuçlar elde ederek bu sonuçlar çerçevesinde insan kaynakları konusunda alınacak kararlara yön verebilmektir. Çalışanlar açısından ise, çoğu zaman zor kabul edilen bu sistemler, liyakat, ücret, terfi gibi alanlarda verilecek kararları etkilediğinden ilgileri bu konulara odaklandırır. Organizasyonun geneli açısından baktığımızda elde edilen veriler örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesi, bunlara ulaşıp ulaşılamadığının tespiti, eğitim ve kariyer planlanması gibi konulara yönelir.<sup>276</sup>

Performans değerlendirmenin örgütlerdeki başlıca kullanım alanları aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

#### *Stratejik Planlama*

Stratejik planlama, işletmenin mevcut haliyle erişmek istediği hal arasında bulunan mesafeyi tanımlar. İşletme eliyle dahili ve harici faktörler göz önünde tutularak sağlam ve çürük noktalar ve bu bağlamda karşılaşılabilecek imkan ve risklerin incelenmesinin ardından misyon ve vizyon belirtilir, prensipler ortaya konur, stratejik gayeler belirlenir. Sonuçların tahlil edilmesi, gelişmelerin tetkik edilmesi ve elzem noktalarda düzeltmeye gidilmesi ve devamlılığın temin edilmesi başarılı planlanış evresinin gerekleridir.<sup>277</sup>

Tüm kitlesel yapılar amaçları paralelinde, çalışanlarına görevleri dağıtarak ve stratejilerin hayata geçirilmesini sağlayarak, örgütsel amaçların kişisel seviyede belirlenişi ve hayata geçirilmesi evresini yürütür. Bu suretle işletmenin stratejilerini, kişisel strateji ve amaçlara çevirerek umumi hedeflerle tümleşiklik sağlamaya çaba gösterir.<sup>278</sup> Performans değerlendirme çalışmalarından elde edilecek veriler, bireysel düzeyde alınan neticelerin evvelce ortaya konan genel stratejik amaçlarla hangi ölçülerde örtüşebildiğinin belirlenmesine yardımcı olur.

---

<sup>276</sup> Hançer, s.87.

<sup>277</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi , 1998, s.172.

<sup>278</sup> Uyargil, s.32.

### *Personel Planlaması*

Personel planlaması, kurumun hedeflerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmesi adına gerekli ortam ve vakitte, gerekli nicelik ve kalitede çalışanın istihdam edilmesine yönelik şuurulu bir etkinliktir.

Personel planlama işleminin işletmeye temin edeceği faydalar şu şekildedir:<sup>279</sup>

- İşletmenin gereksindiği becerikli işçi gücünü nitelik ve nicelik olarak temin edebilmek ve işçileri işletmede tutmak,
- İşletmede istihdam edilmiş elemandan en yüksek verimde faydalanmak,
- Zamana göre gelişen teknolojilerin fazla iş gücünü ortaya çıkarabileceğini evvelden hesaplayıp lazım gelen tedbirleri almak,
- Uygulanan yatırımların kar oranını hesaplayarak eleman maliyetinin makul seviyeyi geçmemesini temin etmek,
- Elemanla alakalı problemlerin teşhis ve tedavisini kolay kılmak,
- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.

Bu bağlamda örgütteki işleri yeniden belirlemek, çalışmaya uyumlu personeli belirlemek, nitelikli ve yeter miktarda personel çalıştırmak, işçileri gereken eğitimden geçirmek, performanslarını ve ücret miktarlarını belirlemek adına performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır.

### *Ücret Yönetimi*

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik alanlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların yaptıkları işe, niteliklerine ve işletmedeki konumlarına göre ücretlerinin saptanması için yapılan tüm çalışmalar, çalışanların çok yakından ilgilendikleri bir konudur. Son yıllarda, ücret yönetiminde, geleneksel iş değerlendirmesine dayalı ücretlendirmenin yanı sıra çalışanların yeteneklerini, davranışlarını, gelişimini, bilgi düzeyini ve yeni becerilerini dikkate alan esnek yeni yaklaşımlar da yer almaktadır. Değişen ekonomik koşullar ve hızlı teknolojik gelişmeler karşısında uygulamada, bireysel çıktılara dayalı ödeme, takıma dayalı

---

<sup>279</sup> Can v.d, s.169-170.

ödeme, örgütsel performansa dayalı ödeme gibi yeni ücret yaklaşımlarının uygulandığı görülmektedir.<sup>280</sup>

Performans değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır. İşletmelerde her dönem tüm çalışanlara yakın oranlarda zam gerçekleştirmektense performans esaslarına göre ücret vermeyi seçmektir.

### *Kariyer Geliştirme*

Kariyer gelişimi, insanların işlerinde ilerlemelerini, yükselmelerini sağlayan, eğitim, rehberlik ve sorumluluk yüklemeyi içine alan önemli bir kavramdır. Yetenekli ve yükselmek isteyen kimseleri giderek daha üst düzey, daha fazla sorumluluk isteyen basamaklara taşınmasına yardımcı olur.<sup>281</sup> Hem çalışanın isteklerine hem de kurumun çıkarlarına hitap etmelidir.

Bireylerin yükselişler, yükselecekleri çalışmalar adına lazım gelen eğitimden geçmeleri veya kurum içi pozisyon değişimlerine uğratılmalarına dair kararlar almada performans değerlendirmenin bilgileri, kariyer gelişimi için muhtaç olunan malumatlar temin edecektir.

Mühim olan, uygulanan performans değerlendirme işlemleri neticesinde tüm elemanların başarılilik karnesinin hazırlanmasıdır. İşbu karne, işçinin performansını, becerisini, yeteneğini, kendisini geliştirebilme kapasitesini, insani ilişkilerini, sosyalitesini, ceza ve mükafatlarını nesnel olarak kaydeder. Sonrasında bunlar değerlendirilerek şirketin gereksineceği yönetici ya da teknik eleman durumları planlanır.<sup>282</sup>

### *Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi*

Çalışanlara işletme içinde ya da dışında görevleri ile ilgili teknik ve kişisel gelişime yönelik eğitimlerin verilmesinin büyük önemi vardır. Çalışanların ve yöneticilerin mevcut bilgi, beceri ve tutumunun beklentileri karşılamayacağı düşünüldüğünde aradaki açığın kapatılabilmesi için tespit edilen noktalarda ayrı ayrı

---

<sup>280</sup>Okakın ve Şakar, s.245.

<sup>281</sup>Luecke, s.129.

<sup>282</sup> Ferhat Yılmaz ve Sinan Ünsar, "Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları" *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 9, 2007, s.52.

eğitimler dzenlenerek bu açık kapatılabilir.<sup>283</sup> Ayrıca gdnmz koşullarında hızla değişen teknoloji, pazar koşulları, sosyoekonomik çevre gibi konularda çalışanlara srekli eğitimler dzenlenerek bu konularda gerilemenin önüne geçilmelidir. Performans seviyesini yükseltmeyi hedefleyen bir işçi, bu isteği için alacağı eğitimi değerlendirme sürecinde belirlemelidir. Ancak bu eğitimleri asla bir ceza olarak değil, tam tersine kendisine sunulmuş bir gelişme fırsatı olarak algılamalıdır. Performans değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarının bireysel düzeyde belirlenmesinde etkili bir yoldur. Çalışanların performans düşüklüğü gösterdiği noktalara dikkat edilerek bilgi eğitimi, beceri eğitimi ya da tutum geliştirme eğitimleri dzenlenebilir.<sup>284</sup>

İşçilerin becerileriyle icra ettikleri çalışmanın gerektirdikleri arasında bulunan orantısızlığı tespit etmek için kullanılan performans belirtileri vardır. Üretiminde bulunduğu ürünlerde hatalılık seviyesinin yükselmesi, verdiği hizmetlere dair şikayet artışı, sıkça iş kazası yapması bu gibi göstergelere örnek verilebilir. Amaç, bu performans göstergelerini de dikkate alarak, çalışanın zayıf yönlerini geliştirmeye çalıştırmaktır.

Eğitim ihtiyacı, yeni işe başlayanlarla, çalışmakta olanlar arasında farklı şekilde ele alınmalıdır. Performans değerlendirme bilgileri yardımıyla oluşturulan iş analizleri; iş tanımları ve gereksinimleri çerçevesinde eğitim programları tasarlanmasını sağlamaktadır.<sup>285</sup>

---

<sup>283</sup> M. Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, S. 35, 2002, s.159.

<sup>284</sup> Barutçugil, s.124.

<sup>285</sup> Hüseyin Özgen, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana, Nobel Kitapları , 2002, s.78.

### 3.BÖLÜM: ARAŞTIRMA

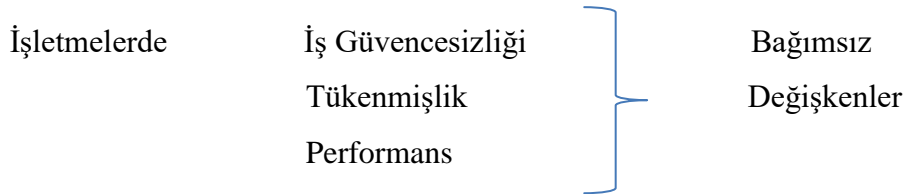
#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan çalışmada Adıyaman İlinde halkın çoğunluğunun geçim kaynağı olan ve ilin gelişmesine büyük katkısı olan tekstil sektöründen bahsedilmiştir. Tekstil sektörünün Adıyaman'daki dağılımı ve buralarda ne kadar insan istihdam edildiği, bunların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni halleri gibi demografik özellikleri araştırılmıştır. Çalışmanın asıl amacı Adıyaman İlinde tekstil sektöründe çalışan bireylerin İş Güvencesizliğine bağlı olarak Tükenmişlik Düzeyleri, tükenmişliğe bağlı olarak Performansları araştırılmıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalar veya gözlemler sonucunda küreselleşmeyle birlikte meydana gelen hızlı değişim örgüt yapılarını ve fonksiyonlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Örgütlerin bu büyük ölçüdeki değişimlerden etkilenmemeleri ve değişimlere kayıtsız kalmaları neredeyse imkansız gibidir. Artan hızlı küreselleşme içerisinde, Pazar koşullarında rekabet eden ve sadece yerel ülke içerisinde ve dar bir uluslararası çevrede gösterilen faaliyetlerin etkisiyle rekabet etmekten öte, küresel bir pazarda ve küresel rakiplerle mücadele mecburiyeti oluşmaktadır.

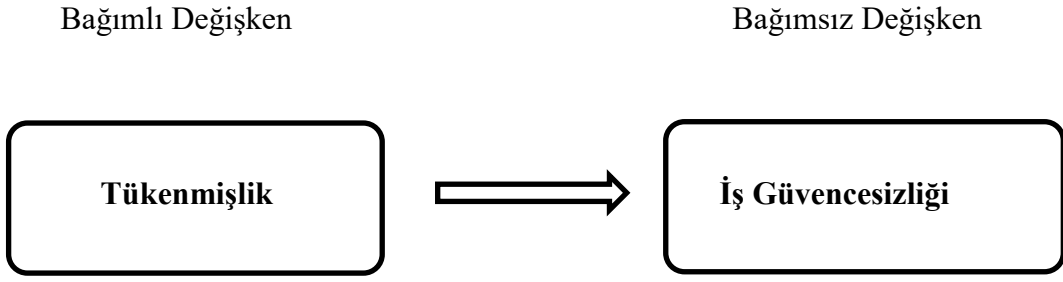
#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmada Adıyaman ili ve ilçelerinde mevcut olan tekstil sektöründe iş güvencesizliğinin tükenmişliğe ve performansa etkisi araştırılmıştır. Sektörde çalışan bireyler demografik özelliklerine göre değerlendirilmiştir. Araştırma yüz çalışan üzerinde yapılmıştır. Sekiz tekstil fabrikasında yapılan araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Ana Kütlesi, Modeli ve Örneklem



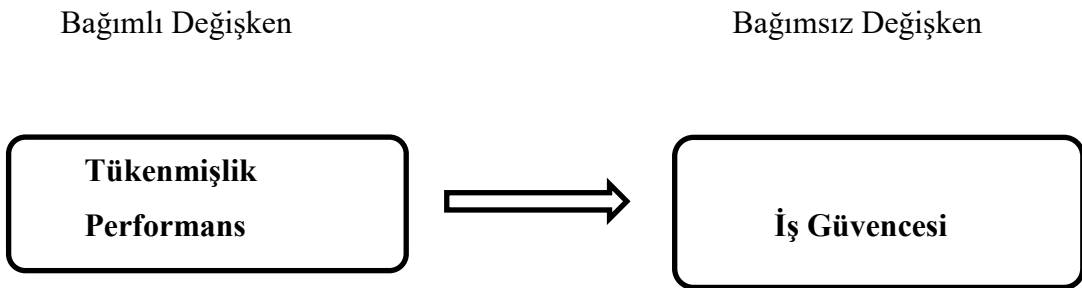
### Model 1



### Model 2



### Model 3



Şekil-1 Araştırmanın Basit Modeli

Tez çalışmasına başlarken hedeflenen ana kütleye yani işveren ve çalışanlara ulaşılmıştır. Fakat tekstil sektöründe yapılan araştırmalar için sektör sahipleri bilgilerini paylaşma konusunda çekimser kalmışlardır. Çalışma, özel bilgilerin verilmek istenmemesinden dolayı, bilgi almak isteyen kişi veya kişiler açısından biraz sıkıntılı bir süreç yaşatmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

H0: alışana iş güvencesi verilmesinin çalışanın performansı üzerinde etkisi yoktur

H1: alışana iş güvencesi verilmesinin çalışanın performansı üzerinde etkisi vardır

H2: alışana iş güvencesi verilmesinin çalışanın performansı üzerinde negatif etkisi vardır

H3: İş güvencesinin olmaması çalışanın tükenmişliği üzerinde arttırıcı etkisi vardır

H4: Çalışanın performansının pozitif yönde olması üzerinde, iş güvencesinin arttırıcı etkisi vardır

H5: alışana iş güvencesi verilmesinin çalışanın performansı üzerinde arttırıcı, tükenmişliği üzerinde azaltıcı etkisi vardır



### 3.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tabloları ve Tanımlayıcı İstatistik Tabloları

**Tablo 3.1. Demografik Özellikler Frekans Tablosu**

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	66	66
	Erkek	34	34
Medeni Durum	Evli	45	45
	Bekar	55	55
Eğitim Durumu	İlköğretim	37	37
	Lise	54	54
	Önlisans	5	5
	Lisans	4	4
Firmada İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı Bulunma Durumu	Evet	100	100
	Hayır	0	0
Firmada İş Sağlığı ve Güvenliği ile İlgili Eğitim Verilme Durumu	Evet	100	100
	Hayır	0	0

Tablo 3.1.'de belirtildiği üzere, anket katılımcılarının %66'sı kadın, %34'ü erkek ve %54'ü lise mezunu, %5'önlisans ve %4'ü de lisans mezunudur. Anket katılımcılarının çalıştıkları firmaların %100'ünde iş sağlığı ve güvenliği uzmanı bulunurken bu firmaların %100'ünde de çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gerekli eğitim verilmiştir. Anket yapılan kişilere direk çalışma alanlarına gidilerek ulaşılmıştır. Bu kişiler tekstil sektöründe çalışan bireylerden ve tekstil sektörünü

yöneten kişilerden seçilmiştir. Adıyaman ilindeki tekstil firmalarından ve ilçelerdeki tekstil firmalarından seçilmiştir. Genel olarak Kahta, Samsat ve Gerger ilçelerinde yoğunlaşmıştır. Çünkü bu ilçelerde halkın genel olarak geçim kaynağı tekstile bağlı başka iş imkanları çok da yaygın değil.

**Tablo 3.2. Çalışılan Firmaların Frekans Tablosu**

Firmalar	Frekans	Yüzde(%)
A Tekstil	20	20
B Tekstil	8	8
C Tekstil	8	8
Ç Tekstil	12	12
D Tekstil	8	8
E Tekstil	14	14
F Tekstil	16	16
G Tekstil	14	14

Tablo 3.2.'de belirtildiği üzere anket katılımcılarının %20'si A tekstil , %8'i B tekstil , %8'i C tekstil , %12'si Ç tekstil , %8'i D tekstil , %14'ü E tekstil , %16'sı F tekstil ve %14'ü G tekstil firmalarında çalışmaktadır.

**Tablo 3.3. Sürekli Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu**

Değişkenler	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Yaş	100	18	36	22,20	3,59292	12,909
Çocuk Sayısı	100	0	4	0,8000	1,12815	1,273
Gelir Düzeyi	100	950	2500	1254,50	521,26957	271721,970
Firmadaki Çalışan Sayısı	100	40	600	185,90	209,69480	43971,909
Toplam Çalışma Süresi (Ay)	100	3	168	37,80	32,01041	1024,667
Firmadaki Çalışma Süresi (Ay)	100	2	96	23,20	18,10854	327,919

Tablo 3.3.'te anket katılımcılarının, yaşlarının en az 18 , en çok 36 ,ortalama 22,20 olduğu , yaş değişkeninin standart sapmasının 3.59292 ve varyansının 12.909

olduğu, çocuk sayılarının en az 0 ,en çok 4 ,ortalama 0.8 olduğu , çocuk sayısı değişkeninin standart sapmasının1.12815 ve varyansının 1.273 olduğu , gelir düzeylerinin en az 950 TL en çok 2500 TL , ortalama 1254,50 TL olduğu , gelir düzeyi değişkeninin standart sapmasının 521,26957 ve varyansının 271721,970 olduğu , firmadaki çalışan sayısının en az 40 en çok 600 , ortalama 185.90 olduğu firmadaki çalışan sayısı değişkeninin standart sapmasının 209,69480 ve varyansının 43971,909 olduğu , toplam çalışma sürelerinin en az 3 ay , en çok 168 ay ve ortalama 37.80 ay olduğu, toplam çalışma süresi değişkeninin standart sapmasının 32.01041 ve varyansının 1024.667 olduğu , firmadaki çalışma süresinin en az 2 ay en çok 96 ay ve ortalama 23.20 ay olduğu , firmadaki çalışma süresi değişkeninin standart sapmasının 18.10854 ve varyansının 327.919 olduğu görölmektedir.

### 3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırmanın Yöntemi

#### İŞ GÜVENCESİZLİĞİ, PERFORMANS VE TÜKENMİŞLİK ANKETİ

Kaç Yaşındasınız :

Cinsiyetiniz :

Medeni Durumunuz :

Çocuk Sayısı :

Eğitim Durumunuz :

Gelir Düzeyiniz :

Çalıştığınız Firmanın İsmi :

Firmadaki Çalışan Sayısı :

Toplam Çalışma Süreniz :

Firmadaki Çalışma Süreniz :

Firmanızda İş Sağlığı Güvenliği Uzmanı Bulunuyor mu :

Firmanızda Size İş Sağlığı Güvenliği ile İlgili Herhangi Bir Eğitim Verildi mi :

**HİÇ KATILMIYORUM** : (%0) oranında katılma düzeyini gösterir

**BİRAZ KATILYORUM** : (%25) oranında katılma düzeyini gösterir

**ORTA DERECEDE KATILYORUM** : (%50) oranında katılma düzeyini gösterir

**ÇOK KATILYORUM** : (%75) oranında katılma düzeyini gösterir

**TAMAMEN KATILYORUM** : (%100) oranında katılma düzeyini gösterir

<p>Aşağıdaki ifadeleri, <u>işletmenizi düşünerek</u>,  yandaki <u>derecelere göre</u> cevaplayınız.  Size uygun kutucuğa X işareti koyunuz.</p>	<b>HİÇ KATILMIYORUM</b>	<b>BİRAZ KATILYORUM</b>	<b>ORTA DERECEDE KATILYORUM</b>	<b>ÇOK KATILYORUM</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM</b>
1- Çalışma koşullarından memnunum.					
2- Fazla mesai performansımı olumsuz etkiler.					
3- Erken saatte işbaşı yapmak performansımı olumsuz etkiler.					
4- Çalışma arası dinlenmeler performansımı olumlu etkiler.					
5- Uzun vadede bu işte çalışacağıma inanıyorum.					
6- İş kazası durumunda mağdur edilmeyeceğime inanıyorum.					
7- Almış olduğum ücret geçimimi sağlamamda yeterlidir.					
8- Emeklilik durumunda yeterli gelirim olacağına inanıyorum.					
9- Günlük çalışma dışı zamanım ailemle vakit geçirmeme yeterlidir.					
10- Fazla iş yükü çalışmaya karşı isteksizlik yaratır.					
11- Sigortanın düzgün ödenmesi iş konsantrasyonumu olumlu etkiler.					
12- Şartların iyileştirilmesi ileride de bu işte çalışmamı pozitif etkilemektedir.					
13- Çalışma ortamımın sağlıklı oluşu çalışma koşullarını olumlu etkiler.					
14- Kriz durumunda işimi kaybetme korkusu performansımı olumsuz etkiliyor.					
15- Kriz durumunda ücretimin düşeceği korkusu performansımı olumsuz etkilemektedir.					
16- Yüksek iş beklentisi ve beklentinin gerçekleşmediği durumda ceza alınması (negatif performans), performansımı olumsuz etkiler.					
17- Tekstil sektöründeki kadın ve erkek çalışanların iş verimlilikleri ve üretkenlikleri arasında belirgin fark vardır.					
18- Performansımın düştüğü durumlarda kovularak işimi kaybedebilirim.					
19- Çalışmakta olduğum bölümün geleceğini belirsiz buluyorum.					
20- Çalışma ortamımın düzenlenmesi ile ilgili görüşüm alınır.					

21- İyî performans gösterdiğim takdirde terfi etmem mümkündür.					
22- İş güvencesizliğı psikolojimi bozar.					
23- İş güvencesizliğı fiziksel sağılığımı bozar.					
24- Yaşım ilerledikçe tükenmişliğe bağılı olarak performansım düşer.					
25- Yaşım ilerledikçe işimi kaybetme riskim artar.					
26- Medeni durumum iş güvencemi etkiler.					
27- Üretim azaldığında kısa bir süreliğine işten alınıp bekletilmem bıkkınlığa yol açar.					
28- İşletmemiz bize verdiği sözleri ve vaatleri yerine getirmektedir.					
29- İşletmemizde görev dağılımı nettir.					
30- İşletmemizde terfi sistemi adildir.					
31- İşletmemizde terfi sistemi şeffaftır.					
32- İşletmemizde hiyerarşik yapı yazılı dökümanla belirlenmiştir.					
33- İşletmemizde iş tanımlarımız yapılmıştır.					
34- İşletmemizde iş tanımlarımız yazılı dökümanla belirlenmiştir.					
35- İşletmemizde herhangi bir yönetici olmaması durumunda işler aksamaz.					
36- İşletmemizde çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmek için çalışmalar yapılmaktadır.					
37- İşletmemizde yeteneklerini geliştirmeyi başaran çalışanlar adil bir şekilde terfi almaktadır.					
38- İşletmemizde çalışanlar, yetenekleriyle (vasıflarıyla) uyumlu işlerde çalıştırılırlar.					

Araştırmada kullanılan anketin yanıtları 5'li Likert ölçeğı kullanılarak hazırlanmıştır. Likert ölçeğine göre yanıtlar hiç katılmıyorum, biraz katılıyorum, orta derecede katılıyorum, çok katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden biri Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yöntemidir. Ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ve 0 ile 1 arasında değerler alan Alfa katsayısı, bir ağırlıklı standart değışim ortalamasıdır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır.

Alfa Katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevaplanan toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını, ortaya koyan bir katsayıdır. Sorular arasında negatif korelasyon varsa Cronbach Alfa Katsayısı da negatif çıkar. Alfa'nın negatif çıkması, güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur. Çünkü bu durumda ölçeğin toplanabilirlik varsayımı bozulmuş ve ölçek toplanabilir ölçek olmaktan çıkmış olur. Her bir madde için tek bir  $\alpha$  değeri olabileceği gibi, tüm soruların ortalama bir  $\alpha$  değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen  $\alpha$  değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0.7'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük  $\alpha$  değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir,  $\alpha > 0.8$  olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek Spearman's Rho Korelasyon Analizi'dir. Spearman's rho, her iki değişkenin metrik olmadığı sıralı ölçülerde veya Normal dağılım özelliği göstermediği durumlarda sıralamaya dayalı hesaplanan korelasyon değeridir. Korelasyon katsayısı(r):

$r = -1$ : Mükemmel negatif bir ilişki (değişkenlerden biri yukarı çıkarken, diğeri aşağı doğru)

$r = +1$ : Mükemmel pozitif bir ilişki (değişkenlerden biri yukarı çıkarken, diğeri de yukarı çıkar)

$r = 0$ : değişkenler arasında bir ilişki görülmemektedir

Bu değerlerin dışında bir katsayı hesaplandığında genel olarak korelasyon katsayısı (r) için:

0.0 ile 0.2 Çok zayıf veya ihmal edilebilir bir ilişki

0.2 ile 0.4 Zayıf, düşük ilişki

0.4 ile 0.7 orta derecede ilişki

0.7 ile 0.9 Güçlü, yüksek ilişki

0.9 ile 1.0 Çok yüksek ilişki

Araştırmada kullanılan yöntemlerden biri de Mann Whitney testidir. Mann Whitney testi, normal dağılım özelliği göstermeyen bir dağılımda iki bağımsız grup ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem iki örneklemin aynı dağılımdan gelip gelmediğini incelemek için kullanılan bir testtir. Kullanılan bir diğer yöntem, Kruskal Wallis Tesi ise normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla kullanılan bir tekniktir.

### 3.6.1.Araştırmaya Katılan Bireylerin İş Güvencesizliği Açısından Değerlendirilmesi

**Tablo 3.4. İş Güvencesizliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	N
0.724	17

Tablo 3.4.'te belirtildiği üzere 17 değişken üzerinden güvenilirlik analizi yaptığımızda Cronbach's Alpha değerinin 0.724 olduğu görülmüştür. Alpha değerinin 0.70 üzerinde olduğu için bulduğumuz sonucun güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.5.Bireylerin Cinsiyetlerine Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri**

Cinsiyet	Sıra ortalamaları	P değeri
Kadın	45.80	0.024
Erkek	59.62	

Tablo 3.5.'te belirtildiği üzere, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,024 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre iş güvencesizliği düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre iş güvencesizliği düzeyleri fazladır.

**Tablo 3.6. Bireylerin Medeni Durumlarına Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri**

Medeni Durum	Sıra ortalamaları	P değeri
Evli	63.49	0.000
Bekar	39.87	

Tablo 3.6.'da belirtildiği üzere, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre iş güvencesizliği düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bekar katılımcılara göre iş güvencesizliği düzeyleri fazladır.

**Tablo 3.7. Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri**

Eğitim durumları	Sıra ortalamaları	P değeri
İlk öğretim	47.65	0.007
Lise	47.69	
Önlisans	92.30	
Lisans	62.50	

Tablo 3.7.'de görüldüğü gibi, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,007 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan bireylerin eğitim durumları ile iş güvencesizliği düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, önlisans mezunlarının diğer katılımcılara oranla iş güvencesizliği düzeyleri fazladır.



**Tablo 3.8. Bireylerin Yaşlarına Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Yaş	İş güvencesizliği
Spearman's rho	Korelasyon katsayısı	1,000	,483**
	P değeri	.	,000
	N	100	100
	Korelasyon katsayısı	,483**	1,000
	P değeri	,000	.
	N	100	100

Tablo 4.8.'de belirtildiği üzere, bireylerin iş güvencesizliği düzeyleri ve yaşları arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.483 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

**Tablo 3.9. Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Gelir düzeyi	İş güvencesizliği
Spearman's rho	Korelasyon katsayısı	1,000	,491**
	P değeri	.	,000
	N	100	100
	Korelasyon katsayısı	,491**	1,000
	P değeri	,000	.
	N	100	100

Tablo 3.9.'da belirtildiği üzere, bireylerin iş güvencesizliği düzeyleri ve gelir düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.491 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

**Tablo 3.10. Bireylerin Çocuk Sayılarına Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Çocuk sayısı	İş güvencesizliği
Spearman's rho	Çocuk sayısı	Korelasyon katsayısı	1,000
		P değeri	,561**
		N	.
	İş güvencesizliği	Korelasyon katsayısı	100
		P değeri	,561**
		N	100

Tablo 3.10.'da belirtildiği üzere, bireylerin iş güvencesizliği düzeyleri ve çocuk sayıları arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.561 olarak bulunduğu aralarında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır.

**Tablo 3.11. Bireylerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Toplam çalışma süreleri	İş güvencesizliği
Spearman's rho	Toplam çalışma süreleri	Korelasyon katsayısı	1,000
		P değeri	,378**
		N	.
	İş güvencesizliği	Korelasyon katsayısı	100
		P değeri	,378**
		N	100

Tablo 3.11.'de belirtildiği üzere, bireylerin iş güvencesizliği düzeyleri ve toplam çalışma süreleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p

değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.378 olarak bulunduğu aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

**Tablo 3.12. Bireylerin Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre İş Güvencesizliği Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		firmadaki çalışma süreleri	İş güvencesizliği
Spearman's rho	Korelasyon katsayısı	1,000	,422**
	P değeri	.	,000
	N	100	100
	Korelasyon katsayısı	,422**	1,000
	P değeri	,000	.
	N	100	100

Tablo 3.12.'de belirtildiği üzere, bireylerin iş güvencesizliği düzeyleri ve firmadaki çalışma süreleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.422 olarak bulunduğu aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

### 3.6.2. Araştırmaya Katılan Bireylerin Performansları Açısından Değerlendirilmesi

**Tablo 3.13. Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	N
0.767	11

Tablo 3.13.'te belirtildiği üzere, 11 değişken üzerinden güvenilirlik analizi yaptığımızda Cronbach's Alpha değerinin 0.767 olduğu görülmüştür. Alpha değerinin 0.70 üzerinde olduğu için bulduğumuz sonucun güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.14. Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Performans Düzeyleri**

Cinsiyet	Sıra ortalamaları	P değeri
Kadın	47.31	0.122
Erkek	56.69	

Tablo 3.14.'te belirtildiği üzere, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,122 olarak bulunup, 0,05 değerinden büyük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre performans düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.15. Bireylerin Medeni Durumlarına Göre Performans Düzeyleri**

Medeni Durum	Sıra ortalamaları	P değeri
Evli	62.38	0.000
Bekar	40.78	

Tablo 3.15.'te belirtildiği üzere, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre performans düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bekar katılımcılara göre performans düzeyleri fazladır.

**Tablo 3.16. Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre Performans Düzeyleri**

Eğitim durumları	Sıra ortalamaları	P değeri
İlk öğretim	52.57	0.003
Lise	45.17	
Önlisans	95.40	
Lisans	47.25	

Tablo 3.16.'da belirtildiği üzere, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,003 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan bireylerin eğitim durumları ile performans düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark

olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, önlisans mezunlarının diğer katılımcılara oranla performans düzeyleri fazladır.

**Tablo 3.17. Bireylerin Yaşlarına Göre Performans Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Yaş	Performans
Spearman's rho	Korelasyon katsayısı	1,000	,397**
	Yaş		
	P değeri	.	,000
	N	100	100
	Korelasyon katsayısı	,397**	1,000
	Performans		
	P değeri	,000	.
	N	100	100

Tablo 3.17.'de belirtildiği üzere, bireylerin performans düzeyleri ve yaşları arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.397 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

**Tablo 3.18. Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre Performans Düzeyleri**

		Gelir düzeyi	Performans
Spearman's rho	Korelasyon katsayısı	1,000	,389**
	Gelir düzeyi		
	P değeri	.	,000
	N	100	100
	Korelasyon katsayısı	,389**	1,000
	Performans		
	P değeri	,000	.
	N	100	100

Tablo 3.18.'de belirtildiği üzere, bireylerin performans düzeyleri ve gelir düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu

yapılır. Korelasyon katsayısı 0.389 olarak bulunduğu aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

**Tablo 3.19. Bireylerin Çocuk Sayılarına Göre Performans Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Çocuk sayısı	Performans	
Spearman's rho	Çocuk sayısı	Korelasyon katsayısı	1,000	
		P değeri	,558**	
		N	100	
	Performans	Korelasyon katsayısı	,558**	1,000
		P değeri	,000	.
		N	100	100

Tablo 3.19.'da belirtildiği üzere, bireylerin performans düzeyleri ve çocuk sayıları arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.558 olarak bulunduğu aralarında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır.

**Tablo 3.20. Bireylerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Performans Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Toplam çalışma süresi	Performans	
Spearman's rho	Toplamlaşma süreleri	Korelasyon katsayısı	1,000	
		P değeri	,329**	
		N	100	
	Performans	Korelasyon katsayısı	,329**	1,000
		P değeri	,000	.
		N	100	100

Tablo 3.20.'de belirtildiği üzere, bireylerin performans düzeyleri ve toplam çalışma süreleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir

sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.329 olarak bulunduğu için aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

**Tablo 3.21. Bireylerin Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Performans Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		firmadaki çalışma süreleri	Performans	
Spearman's rho	firmadaki çalışma süreleri	Korelasyon katsayısı	1,000	,306**
		P değeri	.	,002
		N	100	100
	Performans	Korelasyon katsayısı	,306**	1,000
		P değeri	,002	.
		N	100	100

Tablo 3.21.'de belirtildiği üzere, bireylerin performans düzeyleri ve firmadaki çalışma süreleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,002 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısı 0.306 olarak bulunduğu için aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

### 3.6.3. Araştırmaya Katılan Bireylerin Tükenmişlikleri Açısından Değerlendirilmesi

**Tablo 3.22. Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	N
0.806	10

Tablo 3.22.'de belirtildiği üzere, 10 değişken üzerinden güvenilirlik analizi yaptığımızda Cronbach's Alpha değerinin 0.806 olduğu görülmüştür. Alpha aralığının 0.70 üzerinde olduğu için bulduğumuz sonucun güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.23. Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri**

Cinsiyet	Sıra ortalamaları	P değeri
Kadın	43.27	0.000
Erkek	64.53	

Tablo 3.23.'te belirtildiği üzere, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre tükenmişlik düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre tükenmişlik düzeyleri fazladır.

**Tablo 3.24. Bireylerin Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri**

Medeni Durum	Sıra ortalamaları	P değeri
Evli	63.73	0.000
Bekar	39.67	

Tablo 3.24.'te belirtildiği üzere, yapılan Mann Whitney Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre tükenmişlik düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında evli katılımcıların bekar katılımcılara göre tükenmişlik düzeyleri fazladır.

**Tablo 3.25. Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri**

Eğitim durumları	Sıra ortalamaları	P değeri
İlk öğretim	47.73	0.000
Lise	46.13	
Önlisans	96.40	
Lisans	77.75	

Tablo 3.25.'te belirtildiği üzere, yapılan Kruskal Wallis Testi sonucu p değeri 0,000 olarak bulunup, 0,05 değerinden küçük olduğundan bireylerin eğitim durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark



olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, önlisans mezunlarının diğer katılımcılara oranla tükenmişlik düzeyleri fazladır.

**Tablo 3.26. Bireylerin Yaşlarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Yaş	Tükenmişlik	
Spearman's rho	Yaş	Korelasyon katsayısı	1,000	,586**
		P değeri	.	,000
		N	100	100
	Tükenmişlik	Korelasyon katsayısı	,586**	1,000
		P değeri	,000	.
		N	100	100

Tablo 3.26.'da belirtildiği üzere, bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve yaşları arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.586 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır.

**Tablo 3.27. Bireylerin Gelir Düzeylerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Gelir düzeyi	Tükenmişlik	
Spearman's rho	Gelir düzeyi	Korelasyon katsayısı	1,000	,588**
		P değeri	.	,000
		N	100	100
	Tükenmişlik	Korelasyon katsayısı	,588**	1,000
		P değeri	,000	.
		N	100	100

Tablo 3.27.'de belirtildiği üzere, bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve gelir düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000

olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.588 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır.

**Tablo 3.28.Bireylerin Çocuk Sayılarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Çocuk sayısı	Tükenmişlik	
Spearman's rho	Çocuk sayısı	Korelasyon katsayısı	1,000	
		P değeri	,000	
		N	100	
	Tükenmişlik	Korelasyon katsayısı	,612**	1,000
		P değeri	,000	.
		N	100	100

Tablo 3.28.'de belirtildiği üzere, bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve çocuk sayıları arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısı 0.612 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır.

**Tablo 3.29.Bireylerin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		Toplam çalışma süresi	Tükenmişlik	
Spearman's rho	Toplam çalışma süreleri	Korelasyon katsayısı	1,000	
		P değeri	,000	
		N	100	
	Tükenmişlik	Korelasyon katsayısı	,484**	1,000
		P değeri	,000	.
		N	100	100

Tablo 3.29.'da belirtildiği üzere, bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve toplam çalışma süreleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir

sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.484 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

**Tablo 3.30. Bireylerin Firmadaki Çalışma Sürelerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri**

Spearman korelasyon analizi		firmadaki çalışma süreleri	Tükenmişlik	
Spearman's rho	firmadaki çalışma süreleri	Korelasyon katsayısı	1,000	,599**
		P değeri	.	,001
		N	100	100
	Tükenmişlik	Korelasyon katsayısı	,599**	1,000
		P değeri	,001	.
		N	100	100

Tablo 3.30.'da belirtildiği üzere, bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve firmadaki çalışma süreleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,001 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.599 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır.

#### 3.6.4. Araştırmaya Katılan Bireylerin Performansları ve İş Güvencesizliği Düzeyleri Arasındaki İlişki Analizi

**Tablo 3.31. Bireylerin Performansları ve İş Güvencesi Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Spearman korelasyon analizi		Performans	İş güvencesi	
Spearman's rho	Performans	Korelasyon katsayısı	1,000	,398**
		P değeri	.	,000
		N	100	100
	İş güvencesi	Korelasyon katsayısı	,398**	1,000
		P değeri	,000	.
		N	100	100

Tablo 3.31.'de belirtildiği üzere, bireylerin performans düzeyleri ve iş güvencesi düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.398 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

#### 3.6.5. Araştırmaya Katılan Bireylerin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Güvencesizliği Düzeyleri Arasındaki İlişki Analizi

**Tablo 3.32. Bireylerin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Güvencesi Arasındaki İlişki**

Spearman korelasyon analizi		Tükenmişlik	İş güvencesi	
Spearman's rho	tükenmişlik	Korelasyon katsayısı	1,000	,796**
		P değeri	.	,000
		N	100	100
	İş güvencesi	Korelasyon katsayısı	,796**	1,000
		P değeri	,000	.
		N	100	100

Tablo 3.32.'de belirtildiği üzere, bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve iş güvencesi düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000

olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.796 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki vardır.

### 3.6.6. Araştırmaya Katılan Bireylerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki Analizi

**Tablo 3.33. Bireylerin Tükenmişlik ve Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Spearman korelasyon analizi		Tükenmişlik	performans	
Spearman's rho	Tükenmişlik	Korelasyon katsayısı	1,000	
		P değeri	,459**	
		N	100	
	performans	Korelasyon katsayısı	,459**	1,000
		P değeri	,000	.
		N	100	100

Tablo 3.33.'de belirtildiği üzere, bireylerin tükenmişlik düzeyleri ve performans düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan Spearman korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.459 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır.

## SONUÇ

Çalışma konusu olarak belirlenen başlık İş Güvencesizliğinin Tükenmişliğe ve Performansa etkisi ve Adıyaman İlinde Uygulamadır. Adıyaman İlindeki ve İlçelerindeki temel istihdam faktörü olan tekstil sektörü üzerinde bir araştırmadır. Adıyaman İlinde tekstil sektöründe çalışan bireylerin iş güvencesizliğinin ne boyutta olduğu, bu faktörlerin çalışanların fizyolojik ve de biyolojik performanslarına ve psikolojilerine etkisine değinilmiştir. Daha sonra çalışanların demografik özelliklerine göre değerlendirilip, bağımsız değişkenler olan iş güvencesizliğine, tükenmişliğe ve performansa nihayetinde sonuçlarına değinilmiştir. Araştırmada anketler 5'li Likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır. Ayrıca Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yöntemi, Sperman's Rho korelasyon analizi, Mann Whitney testi ve Kruskal Wallis testi, yöntem ve ölçek olarak kullanılmıştır. Anket katılımcılarının %66'sının kadın ve %33'ünün erkek olduğu, %45'i evli iken %55'inin bekar oldukları görülmüştür. %37'si ilköğretim, %54'ü lise, %5'i önlisans ve %4'ü de lisans mezunudur. Katılımcıların çalıştıkları firmaların %100'ünde iş sağlığı ve güvenliği uzmanı bulunurken, aynı firmaların %100'ünde de iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verilmiştir. Çalışma sekiz tekstil firması üzerinde yapılmıştır. Araştırma yapılan tekstil firmalarında çalışanların yaşlarının en az 18, en çok 36 olduğu görülmüştür. Çocuk sayısının ise en az 0(sıfır), en çok ise 4 olduğu görülmüştür. Bireylerin cinsiyetlerine göre İş Güvencesizliği düzeylerine bakılınca da erkek çalışanların kadın çalışanlara göre iş güvencesizliği düzeylerinin fazla olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin medeni durumlarına göre iş güvencesizliği düzeyleri farklıdır. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre iş güvencesizlikleri düzeyleri daha azdır. Eğitim durumlarına göre bakıldığında ilköğretim, lise ve lisans mezunlarına oranla önlisans mezunlarının iş güvencesizliği düzeyleri fazladır. Bireylerin iş güvencesizliği düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında ilişki vardır. Gelir düzeyi arttıkça, iş güvencesizliği düzeyleri azalmaktadır. Bireylerin iş güvencesizliği düzeyleri ile çocuk sayıları arasında olumlu bir ilişki vardır. Yani bireylerin iş güvencesizliği azaldıkça, bireyde güven duygusu artmakta ve bu da çocuk sayısını

arttırmaktadır. Bireylerin gelir düzeyleri arttıkça da çocuk sayısı artmaktadır. İş güvencesizliğinin toplam çalışma süresi üzerinde de zayıf fakat pozitif yönlü ilişki vardır. Yani bireyin iş güvencesi düzeyi arttıkça, birey çalışma süresini arttırabiliyor. Bireylerin iş güvencesizliği düzeyleri, firmadaki çalışma süresini de etkilemektedir. Çalışanın iş güvenliği firmada ne kadar çalışacağına etki etmektedir. İş güvencesi olan bir birey firmada daha başka sorunlar olmadığı sürece o firmada çalışmasına devam etmektedir.

Çalışanın demografik özelliklerinden biri de cinsiyet faktörüdür. Bireylerin cinsiyetlerine göre performans düzeyleri arasında yapılan araştırmaya göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Kadınlarda performans düzeyi 47,31 iken, erkeklerde 56,69'dur. Bu da erkeklerin performansının kadınların performanslarından daha iyi olduğunu göstermektedir. Bireylerin medeni durumlarına göre performanslarında ise anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Evlilerde performans 62,38 iken bekarlarda 40,78'dir. Evli çalışanların aileyi geçindirme gibi sorumluluklarından dolayı bekarlara oranla performansları daha yüksektir. Bireylerin eğitim durumları ve performansları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. İlköğretimde 52,57, lise 45,17, önlisans 95,40, lisans 47,25'tir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında önlisans mezunlarının diğer katılımcılara oranla performans düzeyleri fazladır. Bireylerin performans düzeyleri ile yaşları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Çalışanların yaşları arttıkça çok da farklı bir performans artışı veya azalışı yaşanmamaktadır. Gelir düzeyleri de performansı etkilemektedir. Bireyin gelir düzeyi arttıkça performansı da artmaktadır. Fakat anlamlı bir artış yoktur. Çocuk sayısının performansa etkisi araştırılmıştır. Bireyin, çocuklarının geçimini sağlaması gibi bir sorumluluğu üstlenmesi performansını arttırmaktadır. Bireylerin günlük çalışma süresi performansını etkilemektedir. Firmadaki çalışma süresi performansı etkilemektedir. Aynı firmada uzun süre çalışmak performansı olumlu etkilemektedir.

Bireylerin cinsiyetlerine göre tükenmişlik düzeyleri farklıdır. Sıra ortalamalarına göre kadınlarda 43,27 iken erkeklerde 64,53'tür. Sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla tükenmişlik düzeyleri fazladır. Medeni durum da tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir. Evli bireylerde bekar bireylere oranla tükenmişlik anlamlı derecede fazladır. Bireylerin

eğitim durumlarına gore de tukenmişlik duzeyleri farklıdır. Eğitim durumu tukenmişliği etkilemektedir. Bireylerin tukenmişlik duzeyleri ve eğitim duzeyleri arasında pozitif yonlu ve orta dereceli bir ilişki vardır. Bireylerin yaşları arttıķca tukenmişlikleri de artmaktadır. Fakat bu çok fazla bir artış değildir. Bireylerin tukenmişlik duzeyleri ve gelir duzeyleri arasında da pozitif yonlu ve orta dereceli bir ilişki vardır. Sürekli, duzenli bir şekilde çalışan birey işini de gereği gibi yaptığı sürece gelirinin duzenli, emeğinin de karşılığı olmasını ister. Emeğinin karşılığı olmayan bireyde tukenmişlik kaçınılmazdır. Bireylerin tukenmişlik duzeyleri ve ocuk sayıları arasında pozitif yonlu ve orta dereceli bir ilişki vardır. Bireyin ocuk sahibi oluşu bireyde çalışma zorunluluğu oluştururken, artan ocuk sayısı artan ihtiyaç ve sorumluluk demektir. Bu da bireyde zamanla tukenmişliğe sebep olmaktadır.



## KAYNAKÇA

- Abalı, O, (2004), *Ergenlik Dönemi ve Sorunları*, İstanbul, Epsilon Yayınevi.
- Akal, Z. (2005), *Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akçamete, G, S, Kaner, B, Sucuoğlu ., (2001), *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Ankara, Nobel Yayınevi.
- Akyüz, M.Y (2000).*Örgüt İklimi ve İş Doyumu*, İzmir: Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Albrecht, K. (1988) .*Gerilim ve Yönetici*. Çev :Kemal Tosun, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Aldemi. M, A, Ataol. ve G,Budak, (2001).*Tarihsel Gelişim. İzmir: Personel Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Arı, G.S.,E.Ç, Bal., (2008). “Tükenmişlik kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:15, s.131-148.
- Arıcı, K. (1999).*İşçi Sağlığı ve Güvenliği Dersleri*, Ankara: TES-İŞ Eğitim Yayınları.
- Armağan, S. (1980).*Temel Haklar ve Ödevler*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Artan, İ. (1986).*Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. İstanbul.
- Ashford, S.J., Lee. C. and Bobko. P. (1989), “Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test” *Academy of Management Journal*, Sayı:109, Cilt4, 803-829,.

Aydın, İ.P. (2002).*İş Yaşamında Stres*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Aytaç, S. ve Keser, A., (2002), “İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkisi: İşsizlik Kaygısı” İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=48&cilt=4&sayi=2&yi2002>, erişim tarihi:4 Haziran 2015.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 35-59.

Baltaş, A., (1997).*Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, A., Baltas, Z., (2002), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul:Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2002).*Performans Yönetimi*,İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*,İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baş, M. ve Artar, A. (1991).*İşletmelerde Verimlilik Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Başaran, İ.E, (2005).*Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ.E, (2008).*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Yayınları.

Baytan, İ. (2009).*Özelleştirme Hukuku ve Uygulamaları*, Ankara:Yetkin Yayınları.

Belek, İ. (2006), “Esnek Üretim. Esnek Üretim ve Sağlık”,*Eleştirel Sağlık Sosyolojisi*, İstanbul: Nazım Kitaplığı.

Bingöl, D. (1998).*Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basımevi.

Bosman, J., Buttendach, J.H. and Rothman, S (2005). “WorkLocus of Control and Dispositional Optimism as Antecedent to Job Insecurity” *Journal of Industrial Psychology*, Sayı:31, Cilt 4, 17-23.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçeri Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:9, Cilt 1, 1-18.

Bumin, B. (2003). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Bumin, B., Şengül, A., (2000). İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Sayı:22, 571-576.

Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş., (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: TODAİE Yayınları.

Ceylan, A. Ulutürk, Y.H, (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:7, Cilt 1, 48-58.

Cole, D.W. (1989). *Meslek İntiharı*. Çev: Yakup Koşar, İstanbul: İlgı Yayınevi.

Çakır, Ö. (2007). “İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği” *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı:7, Cilt 1, 117-140.

Çam, O. (1995). *Tükenmişlik*, İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.

Çekmecelioğlu, H. (2006) “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir

Araştırma” *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı:8,Cilt 2,153-168.

Çelik, N. (2004), *İş Hukuku Dersleri*,İstanbul: Beta Yayınları.

Çelikkol, A. (2001).*Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Çevik, H.H. ve Demirci, (2012), *Kamu Politikası*, Ankara: Seçkin Yayınları.

Davis, K. (1982), *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, Çev: Kemal Tosun, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

De Witte, H. (1999). “Job Insecurity and Psychological Well-Being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Sayı:8 Cilt 2,155-177.

De Witte, H., (2005), “Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences” *Journal of Industrial Psychology*, Sayı:31, Cilt 4,1-6.

De Witte, H., Sverke, M., van Ruysseveldt, J., Goslinga, S., Chirumbolo, A., Hellgren, J. and Naswall, K., (2008), “Job Insecurity, Union Support and Intentions to Resign Membership: A Psychological Contract Perspective” *European Journal of Industrial Relations*, Sayı:14, Cilt 1,85-103.

Demir, F., (1986).*Mukayeseli Hukukta ve Türk Hukukunda Çalışma Hakkının Korunması (İş Güvencesi)*, İstanbul:Belediye İş Sendikası Yayını.

Demirbilek, T. (2005).*İş Güvenliği Kültürü*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası.

Demirci, M.K. (2008). *İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Demircioğlu, M. ve Centel, T. (2003), *İş Hukuku*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Demirtaş, H. Güneş, H., (2002).*Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Ankara:Anı Yayıncılık.

Dereli, B. (2012). “İş Güvencesizliği Kavramı ve Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliğine Yönelik Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi” *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:21,Cilt 1,237-256.

Dicle, Ü. (1982), *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ Yayınları.

Dilek, B.İ. (2009).*Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Dinler, A. (2010) “*Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkilenen Etmenler*” Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi.

Dünya Bankası Grubu-Türkiye İşbirliği: *Ülke Programının Görünümü*, Nisan 2014, <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/Turkey-Snapshot-tr.pdf> 5 Mayıs 2015.

Erdoğan, E. ve Ak, M.Z., (2003). “Neo-Liberal Ekonomik Dönüşüm ve Sendikalar” *Kamu-İş Dergisi*, Sayı:7, Cilt 2, 1-14.

Erdoğan, İ. (1983).*İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (1991).*İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

Eren, E., (1998). *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erlinghagen, M. (2008). "Self-Perceived Job Insecurity and Social Context: A Multi-Level Analysis of 17 European Countries" *European Sociological Review*, Sayı:24, Cilt 2, 183-197.
- Eroğlu, F. (2006), *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gander, M.J. ve Gardiner, H.W. (2001). *Çocuk ve Ergen Gelişimi*, çev: Bekir Onur, Ankara: İmge Kitabevi.
- Gavcar, E. Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları: Muğla İli Örneği" *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:13, Cilt 2, 31-45.
- Görmüş, A. (2004). "İş Güvencesi" İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, <http://www.isgucdergi.org/> Sayı:6, Cilt 209, 3 Haziran 2015.
- Greenhalgh, L. ve Rosenblatt, Z. (1984). *Job insecurity: toward conceptual clarity*. The Academy of Management Review. Sayı:9, Cilt 3, 438-448.
- Grip, A., Loo, J. and Sanders, (2004). "The Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics" *International Labour Review*, Sayı:143, Cilt 3, 211-233.
- Gülseren, Ş. Karaduman, E. Kultur, S. (2000). "Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi" *Kriz Dergisi*, Sayı:9, Cilt 1, 27-38.
- Güney, S. (2006). "Stres ve Stresle Başa Çıkma" *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güney, S. (2012). *Liderlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güven, E. ve Aydın, U. (1995). *İş Hukuku Dersleri*, Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Helvacı, M.A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Sayı:35, Cilt 1, 155-169.

Hillage, J. and Pollard, E. (1998). “Employability: Developing a Framework for Policy Analysis” <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary>. 5Haziran 2014.

Izgar, H. (2000). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Izgar, H. (2004). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İlhan, S. (2007). “Yeni Kapitalizmin Karanlık Yüzü: İnsanilik ve Ahlakilik Söylemlerinin Sahiciliği Üzerine” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:17, Cilt2, 283-306.

Kaçmaz, N. (2005). “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu” *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Sayı:68,Cilt 1, 29-32.

Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*, Ankara: Anı Yayınları.

Kaplan, M. (2007). “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Keskin, G. (1997). “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” *Verimlilik Dergisi*, Sayı:2, 151.
- Klandermans, B. and Van Tuuren, T. (1999). “Job Insecurity: Introduction” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Sayı:8, Cilt 2, 145-153.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köknel, Ö. (1987). *Zorlanan İnsan*, İstanbul: Altın Kitaplar.
- Kubalı, D. (1999).“Performans Denetimi” *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı:32, Cilt 1, 31-62.
- Lee, C., Bobko, P. and Chen, Z.X., (2006). “Investigation of the Multidimensional Model of Job Insecurity in China and the USA” *Applied Psychology: An International Review*, Vol:55,512-540.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Maraşlı, M. (2005). “Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri” *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Sayı:Temmuz-Ağustos-Eylül, 28-32.
- Maslach, C. Jackson, S.E. (1981). “The Measurement of Experienced Burnout” *Journal of Occupational Behavior*, Vol: 2, 99-113.
- Mollamahmutoğlu, H. (2004). *İş Hukuku*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mütevellioglu, N. (2013). “İşsizlik Korkusu, Sendikaların İşlevselliği ve Sendikal Örgütlenme Hakkı” *V. Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu*.



Naswall, K. and de Witte, H. (2003). "Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity From Background Variables" *Economic and Industrial Democracy*, Vol:24, 189-215.

Okakın, N. ve Şakar, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, Ankara:Yaklaşım Yayıncılık.

Oktay, M. (1996).*İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Der Yayınları.

Okutan, M. Tengilimoğlu, D., (2002). "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması" *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:4, Cilt 3, 15-42.

Öğüt, A. Akgemci, T. ve Demirsel, M.T. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*, Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Öncü, A. (1974).*Örgüt Psikolojisi*, Ankara: Sevinç Matbaası.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği" *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:15, Cilt 1, 85-97

Özel, K. (2004). *İş Sağlığı ve Güvenliği*, İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları.

Özensel, E. Koçak, A. (2004). *Hekimler ve Hekimlik*, Konya: Çizgi Kitabevi.

Özgen, H. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitapları.

Özgen, H. Yalçın, A. (2005). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Adana: Nobel Kitabevi.

Özgen, I., (2007). "Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği" *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, Antalya, s.111-121.

Özkaplan, N. (1994). *Sendikalar ve Ekonomik Etkileri*, İstanbul: Kavram Yayınları.

Özkılıç, Ö. (2012). “İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri” TİSK Yayınları,  
[http://tiskweb.com/yayinlar.asp?sbj=ana&ana\\_id=57](http://tiskweb.com/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=57) ,6 Haziran 2015.

Özsöz, M. (2012). “İşsizlik: Küreselleşen ve Kronikleşen Sorun” İKV Değerlendirme Notu,  
[http://www.ikv.org.tr/images/upload/data/files/degerlendirme\\_notu\\_-\\_47.pdf](http://www.ikv.org.tr/images/upload/data/files/degerlendirme_notu_-_47.pdf),  
5 Mayıs 2015.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:13, Cilt 2, 143-164.

Probst, T.M., “Development and Validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A Classical Test Theory and IRT Approach”  
<http://www.highbeam.com/doc/1G1-111935734.html> 2 Haziran 2015.

Quinlan, M., (2007). “Organisational Restructuring/Downsizing, OHS Regulation And Worker Health And Wellbeing” *National Research Centre For OHS Regulation*, Working Paper 52, 4s.

Rosenblatt, Z. Talmud, I. and Ruvio, A. (1999). “A Gender-based Framework of the Experience of Job Insecurity and its Effects on Work Attitudes of Israeli Schoolteachers” *European Journal of Work and Organizational Psychology*,  
<http://soc.haifa.ac.il/~talmud/pdf/gender98.pdf> 4 Haziran 2015.

Rowshan, A. (1998). *Stres Yönetimi: Hayatımızın Sorumluluğunu Almak*, çev: Şahin Cüceloğlu, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Basım Yayım.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarısu, A. (2009). *Kamu ve Özel İşbirlikleri*, Ankara: Yaklaşım Yayınları.
- Seçer, B. (2007). “*Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi*” Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seçer, B. (2009). “İş Güvencesizliği, Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları”, *Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar Dergisi*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Sennet, R. (2000). *Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerine Etkileri*, çev: Barış Yıldırım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sharkie, R. (2005). “Precariousness Under the New Psychological Contract: The Effect on Trust and the Willingness to Converse and Share Knowledge” *Knowledge Management Research & Practice*, Vol:3, 37-44.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Sverke, M. Hellgren, J. and Naswall, K. (2006). “Job Insecurity A Literature Review” SALTSA-Joint Programme for Working Life Research in Europe, [http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2006/wlr2006\\_01.pdf](http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2006/wlr2006_01.pdf) 4 Haziran 2015.
- Sweet, S. (2006). “Job Insecurity, a Sloan Work and Family Encyclopedia Entry” <https://workfamily.sas.upenn.edu/glossary/j/job-insecurity-definitions> 2 Haziran 2014.
- Şahin, N.H. (1998). *Stresle Başa Çıkma-Olumlu Bir Yaklaşım*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Şenkal, A. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Sosyal Politika*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Şimşek, M.Ş. (2001), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya: Günay Ofset.

Tanrıverdi, H. (2006). “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları üzerine Bir Araştırma” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı:3 Cilt 1, 1-29..

Telman, N. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul:Epsilon Yayınları.

Temiz, H.E. (2004). “Eğreti İstihdam: İşgücü Piyasasında Güvencesizliğin ve İstikrarsızlığın Yeni Yapılanması” *Çalışma ve Toplum*, Sayı:2, Cilt 55,56-65.

Tengilimoğlu, D. (2005). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1,27-32.

TMB (Türkiye Mütahhitler Birliği), (2014). “İnşaat Sektörü Analizi: 2013’ün Mirası: Belirsizlik ve Kaygılar İle Siyaset ve Ekonomide Yeni Bir Döneme Girenken” [http://www.tmb.org.tr/arastirma\\_yayinlar/tmb\\_bulten\\_ocak2014.pdf](http://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar/tmb_bulten_ocak2014.pdf), 5 Haziran 2014.

TMMOB, (2010). “İş Sağlığı ve Güvenliği Alanındaki Yapısal Sorunlar Aşılması” MMO Raporu,[http://www.mmo.org.tr/genel/bizden\\_detay.php?kod=15518#.U5GJrXLV-RY](http://www.mmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=15518#.U5GJrXLV-RY) 2 Haziran 2014.

Tuğrul, B. Çelik, E. (2002). “Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik” *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2 Cilt 12, 1-11.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tümkiye, S. (2001). “Denetim Odakları Farklı İlkokul Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Tükenmişlikleri” *Türk Psikoloji Danışma ve Rehberlik Dergisi II*, Sayı:15, Cilt15, 29-42.

Türk, M.S. (2006). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara: Gazi Kitabevi.

TÜRKONFED Haftalık Ekonomi Değerlendirme Notu, Nisan 2014, <http://www.turkonfed.org/Administrator/Userfiles/Documents/PDF/HaftalikEkonomiBulteni/HED%2014-16.pdf> 5 Mayıs 2014.

Tütüncü, Ö. (2000). “Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyum Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, Sayı:2, Cilt3, 173-185.

Uyanık, Y. (2009). “Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları” *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:10, Cilt 2, 209-224.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Ünal, S. Karlıdağ, R. Yoloğlu, S. (2001). “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi” *Klinik Psikiyatri Dergisi*, Sayı:4, 113-118.

Van Wyk, M. and Pienaar, J. (2008). “Towards a Research Agenda for Job Insecurity in South Africa” *Southern African Business Review*, Vol:12, 49-86.

Yeğinboy, E.Y. (1993). *Ulusal Düzeyde Sağlık Hizmetlerinin Değerlendirilmesi*, İzmir: Doğruluk Matbaacılık.

Yener, H. (2007). “Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi ve Bir Uygulama” Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, A., Ekici, S., (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerinde Bir Araştırma” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:10 ,Cilt 2, 1-20.

Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları” *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:9,Cilt 1,35-57.

Yüksel, İ. (2002). “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:3, 67-78.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

