

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ PROGRAMI**

**İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE**  
**İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:**  
**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Abdülkadir SAĞLAM**

**KOCAELİ 2014**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ PROGRAMI**

**İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE**  
**İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:**  
**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Abdülkadir SAĞLAM**

**Doç. Dr. Burcu GÜLER**

**KOCAELİ 2014**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ PROGRAMI**

**İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN**  
**AYRILMA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK**  
**SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Tezi Hazırlayan: Abdülkadir SAĞLAM**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 22.09.2014- 2014/16**

**Jüri Başkanı: Doç. Dr. Abdülkadir ŞENKAL**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Burcu GÜLER**

**Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Doğa Başar SARIİPEK**

**KOCAELİ 2014**

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>i</b>
<b>ÖZET</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR</b>	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER</b>	<b>viii</b>
<b>TABLolar</b>	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>

## **1.BÖLÜM**

### **ÇALIŞMA HAYATINDA YENİ GELİŞMELER**

#### **İŞ GÜVENCESİZLİĞİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ**

<b>1.İŞ GÜVENCESİZLİĞİ</b>	<b>3</b>
1.1. İş Güvencesizliğinin Kavramsal Çerçevesi	3
1.1.1. İş Güvencesizliği Kavramının Tanımı	4
1.1.2. İş Güvencesizliği Algısı	6
1.2. İş Güvencesizliğinin Türleri	11
1.2.1. Öznel ve Nesnel İş Güvencesizliği	11
1.2.2. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği	13
1.2.3. Nitel ve Nicel İş Güvencesizliği	14
1.3. İş Güvencesizliğini Açıklayan Modeller	14
1.3.1. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli	14
1.3.2. Jacobson Modeli	15
1.3.3. Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modeli	17
1.4. İş Güvencesizliğinin Belirleyicileri	19
1.4.1. Çevresel ve Örgütsel Şartlar	19
1.4.2. Demografik Özellikler	21
1.4.2.1. Cinsiyet	21

1.4.2.2. Yaş	22
1.4.2.3. Eğitim Düzeyi	23
1.4.2.4. Kıdem	24
1.4.2.5. Medeni Durum	24
1.4.3. Kişilik Özellikleri	25
1.5. İş Güvencesizliğinin Sonuçları	25
1.5.1. İş Güvencesizliğinin Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sonuçları	26
1.5.2. İş Güvencesizliğinin İş Doyumu İle İlgili Sonuçları	27
1.5.3. İş Güvencesizliğinin Stres ve Genel Sağlıkla İlgili Sonuçları	27
1.5.4. İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlgili Sonuçları	29
<b>2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	<b>30</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı	30
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	32
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	33
2.3.1. Davranışsal Bağlılık	34
2.3.1.1. Becker'in Yaklaşımı	34
2.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı	35
2.3.2. Tutumsal Bağlılık	35
2.3.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı	36
2.3.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırılması	36
2.3.2.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	37
2.4. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri	38
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	40
2.5.1. Kişisel Faktörler	40
2.5.1.1. Yaş	40
2.5.1.2. Cinsiyet	41
2.5.1.3. Medeni Durum	42

2.5.1.4. Eğitim	43
2.5.1.5. Çalışma Süresi ve Kıdem	43
2.5.1.6. Kişilik Özellikleri	45
2.5.2. Örgütsel Faktörler	46
2.5.2.1. İşe İlişkin Özellikler	46
2.5.2.2. Yönetim ve Liderlik	47
2.5.2.3. Ücret Düzeyi	48
2.5.2.4. Örgüt Kültürü	49
2.5.2.5. Örgütsel Ödüller	50
2.5.2.6. Teknolojik Destek	50
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	50
3. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ	51
3.1. Kavramsal Çerçeve	51
3.2.İşten Ayrılma Eğiliminin Nedenleri	53
3.2.1. Çalışma Koşulları	53
3.2.2. Tükenmişlik	54
3.2.3. Ücret Adaletsizliği	55
3.2.4. Yöneticilerin Tutumu	56
3.2.5. Performans ve Kariyer Sistemi	57
3.2.6. İş Güvencesizliği	57

## 2. BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN ORTAYA ÇIKIŞI, GELİŞİMİ, BANKA ÇALIŞANLARININ DURUMU VE ÇALIŞMA ORTAMLARI

1. BANKACILIĞIN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ	59
2. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İSTİHDAM	62

2.1. Sektörün İstihdam Verileri	63
2.2. Sektörde İşgücünün Yapısı ve Niteliği	66
3. BANKACILIK MESLEĞİ	68
3.1. Bankacılık Sektöründe Çalışma Koşulları	70
3.2. Bankacılık Sektöründe Hedef Baskısı	72
3.3. Bankacılık Sektöründe İşgücünün Geleceği	73
4. BANKACILIKTA İŞ GÜVENCESİZLİĞİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	74
4.1. Finansal Krizler	75
4.2. Bankaların Yeniden Yapılanması	75
4.3. Bankalarda Hedef ve Performans Baskısı	77
4.4. Çalışanların Psikolojik Tacize Maruz Kalması	78

### 3. BÖLÜM

#### BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	79
2. YÖNTEM	79
2.1. Örneklem	79
2.2. İşlem	79
2.3. Kullanılan Ölçekler	79
2.3.1. İş Güvencesizliği Algısı Ölçeği	80
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	80
2.3.3. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği	81
2.4. Bulgular	81
2.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler	81
2.4.2. Korelasyonlar ve Karşılaştırmalı Analizler	83
2.4.2.1. İş Güvencesizliği Algısının Demografik Belirleyicilerine İlişkin Bulgular	83

2.4.2.2. Örgüte Duygusal Bağlanmanın Demografik Belirleyicilerine İlişkin Bulgular	86
2.4.2.3. İşten Ayrılma Eğiliminin Demografik Belirleyicilerine İlişkin Bulgular	88
2.4.3. Regresyon Analizi ile İşten Ayrılma Eğilimini Açıklayan Faktörler	90
2.5. TARTIŞMA	93
<b>SONUÇ</b>	97
<b>KAYNAKÇA</b>	99
<b>EKLER</b>	113
Ek 1. Değişkenler Arası Korelasyonlar	113
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	114



## ÖZET

Bu çalışma, günümüz çalışma yaşamının ciddi sorunlarından biri olan iş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkileri, yoğun rekabet ortamı içinde olan bankacılık sektörü özelinde değerlendirmektedir. Çalışmada, iş güvencesizliği algısı nitel ve nicel açıdan ele alınmıştır. Nitel iş güvencesizliği, daha çok işe ilişkin özelliklerde düşüş ve kariyer olanaklarının kötüleşmesi ile ilgili algılanan tehditleri içermektedir. Nicel iş güvencesizliği ise, bireyin işini kaybetme endişesi ve işinin devamlılığı ile ilgili olarak kaygı duyması olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık, genel olarak bireyin çalıştığı örgüte olan duygularını içerir ve bireyin iş güvencesizliği hissetmesi genellikle örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır. Duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılabilen örgütsel bağlılık olgusunda, iş güvencesizliği özellikle duygusal bağlılığı zayıflatmaktadır. Örgüte olan duygusal bağlılığın azalmasıyla birlikte de, bireyin işten ayrılma eğilimi artışı göstermektedir. Bu çalışmada, banka çalışanlarının hissettikleri hem nitel hem de nicel iş güvencesizliği algısının örgüte yönelik duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisiyle işten ayrılma eğilimini güçlendirdiği sonucu elde edilmiştir. Genel olarak iş güvencesizliği algısının sonuçları değerlendirildiğinde, söz konusu tehdidin bireyi işten ayrılmaya sevk edecek kadar olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada, bankaların üst yönetim ve insan kaynakları bölümlerinin, yüksek işgücü devrine neden olan bu durumu, örgüte duygusal bağlanmayı sağlayarak önleyebilmesi mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** İş Güvencesizliği Algısı, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Eğilimi, Bankacılık Sektörü.

## ABSTRACT

In recent years, perception of job insecurity is one of the greatest problems in working life. In this article; perception of job insecurity and its relationship with organizational commitment and intention to leave is analysed in the banking sector, which is highly competitive. Perception of job insecurity is described in qualitative and quantitative terms. Qualitative job insecurity mostly includes threats about decrease in the features of the job and having less career opportunities. Quantitative job insecurity is mostly described as having fear of losing the job or continued existence of the job. Organizational commitment, including the positive feelings of the employee toward the organization, tends to decrease when the employees perceive job insecurity. Organizational commitment, which can be classified as affective, continuous and normative, especially results in diminishing emotional commitment when confronted with job insecurity. Employees' intention to leave the organization increases, with this decrease in emotional commitment. In this study it is observed that; both qualitative and quantitative job insecurity perception of the bankers tend to increase the intention to leave the organization, with the partial mediation effect of affective commitment. When the results of perception of job insecurity is evaluated generally, it can be stated that this threat is so crucial to urge an employee to leave the organization. In order to avoid high turnover, management and human resource departments of the banks can prevent these negative results by establishing the emotional commitment towards the organization.

**Key words:** Perception of Job Insecurity, Organizational Commitment, Intention to Leave, Banking Sector.

## KISALTMALAR

**A.g.e.** : Adı geçen eser

**A.Ş** : Anonim Şirketi

**AB** : Avrupa Birliği

**BASİSEN** : Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası

**BDDK** : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

**Bkz.** : Bakınız

**KKTC** : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

**KSSGM** : Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü

**Miy** : Müşteri İlişkileri Yetkilisi

**Ort.** : Ortalama

**SPSS** : Statistical Package for Social Sciences

**T.C.** : Türkiye Cumhuriyeti

**TBB**: Türkiye Bankalar Birliği

**TMSF** : Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

**TÜİK** : Türkiye İstatistik Kurumu

**V.b.** : Ve benzeri

**Vd.** : Ve diğerleri

**V.Y** : Veri yok

## ŞEKİLLER

Şekil 1. Bankadaki Pozisyona göre İş Güvencesizliği Algısı	85
Şekil 2. Pozisyona göre İşten Ayrılma Eğilimi	89
Şekil 3. İş Güvencesizliği Boyutları ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisinde Duygusal Bağlılığın Kısmi Aracılık Etkisi	93

## TABLULAR

Tablo 1. Avrupa Birliği ve Türkiye Bankacılık Sektörleri	64
Tablo 2. Banka Şube ve Personel Sayılarının Yıllar İtibariyle Gelişimi	65
Tablo 3. Öğrenim Durumları ve Cinsiyete Göre Banka alışanları	67
Tablo 4. Ölçeklerle İlgili zet Bilgi	81
Tablo 5. Demografik Bilgiler ve Tanımlayıcı İstatistikler	82
Tablo 6. Psikolojik Tacize Maruz Kalma Durumuna Göre İş Güvencesizliği Algısı	85
Tablo 7. Sendikalı Olmayı İsteme Durumuna Göre İş Güvencesizliği Algısı	86
Tablo 8. Örgüte Duygusal Bağlanmada İşe İlişkin Demografik zelliklerin Etkisi	87
Tablo 9. Örgüte Duygusal Bağlanmada Bireye İlişkin Demografik zelliklerin Etkisi	88
Tablo 10. İşten Ayrılma Eğiliminde Gelir, Kıdem, Memnuniyet ve Psikolojik Taciz Etkisi	89
Tablo 11. İşten Ayrılma Eğilimi için Regresyon Analizi	90
Tablo 12. Aracı Değişken Regresyon Testi Sonuçları	92

## GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamı önemli bir değişimin içindedir. Çalışanların giderek daha fazla güvencesiz çalışmaya başlaması, sigortasız çalışmanın yaygınlaşması, esnek çalışma uygulamalarının devreye girmiş olması, çalışma saatlerinin uzaması gibi pek çok gelişme çalışma yaşamında bireyi psikolojik, zihinsel ve ekonomik ve sosyal anlamda olumsuz etkilemeye başlamıştır. Çalışma yaşamının önemli iş alanlarından biri olan bankacılık sektörü de bu değişimde payını almıştır. Yeni bankacılık hizmetleri ve işlevleri ortaya çıkarken banka çalışanlarına özgü kimi çalışma biçimleri, kimi işlevler ortadan kalkarak bazıları da nitelik değiştirmektedir. Bilgisayarlaşma ve otomasyonun tüm bankalar tarafından hizmete sunulduğu bu dönemde, Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışanların çalışma koşulları da önemli ölçüde değişime uğramıştır.

Söz konusu değişim dönemi gerek sistemin bütününde gerekse sistem içerisindeki aktörlerde ayrı ayrı etkiler yaratmaktadır. Bankacılık sektörü bu ortamda her zaman teknolojiyi takip eden, haberleşme teknolojileri kullanımında öncü olmak zorunda olan bir yapıdadır. Yeni teknolojilerin sisteme dahili aşamasında, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin en önemli sorunu hiç şüphesiz ki mevcut iş günün sisteme uyumu ve teknolojik ilerlemelere paralel olarak çalışanların ne gibi kaygılar hissettikleri önemli bir konu haline gelmiştir. Gelişmeler ışığında örgütlerin stratejilerini uygulaması sonucunda dünyamızda ve ülkemizde pek çok çalışanın işini kaybetmesi ya da iş güvencesizliği ile karşı karşıya kalmasını ortaya çıkarmıştır. İşsizlik, işgücü piyasasının en temel problemi olarak görülse de, iş güvencesizliği de en az işsizlik kadar çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahiptir.

Ülkemizde bankacılık sektörü, yakın geçmişe kadar işten çıkarmaların sık yaşandığı ve ekonomik krizlere karşı hassasiyetin yüksek olduğu bir sektördür. Dolayısıyla bu sektörde çalışanların iş güvencesizliğini yoğun hissedebilecekleri varsayılmış ve bu çalışma ile bankacılık sektöründe çalışanların iş güvencesizliğine yönelik algılarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde son yılların önemli sorun alanlarından biri olan iş güvencesizliği konusu detaylı bir şekilde tanıtılacaktır. İş güvencesizliği algısının işten ayrılma eğilimi ve örgütsel bağlılık ile ilişkisine odaklanılan temel araştırma sorusunun altyapısını oluşturmak amacıyla, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi konuları da teorik olarak incelenecektir. İkinci bölümde ise, yaşanan krizlere bağlı olarak işten çıkarmaların yoğun olarak yaşandığı ve rekabet nedeniyle hedef baskısının fazlasıyla kendini gösterdiği bir sektör olan bankacılık hakkında bilgi verilecektir. Sektördeki istihdam durumu ve çalışma

koşulları üzerinde durulacaktır. Son olarak üçüncü bölümde, ilk bölümde teorisinden bahsedilmiş olan iş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi konularının ele alındığı, bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiş olan nicel içerikli anket araştırmasının sonuçları değerlendirilecektir.

## 1. BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDA YENİ GELİŞMELER:

#### İŞ GÜVENCESİZLİĞİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ

##### 1. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ

Çalışma yaşamı, gerek kariyer yolu ile ilgili olarak gerekse de ücretle ilintili şekilde, içinde pek çok belirsizlik barındırmaktadır. Bu belirsizliklerden en önemlisi, halen çalışmakta olan bireyin gelecekteki istihdamı ile ilgili belirsizliktir. Küresel boyutta yaşanan işsizlik, birey üzerinde giderek daha fazla baskı yaratarak iş kaybı korkusuna neden olmaktadır. Dolayısıyla özellikle günümüz çalışma yaşamının en önemli bireysel ve hatta toplumsal sorunlarından biri olarak, sözü edilen iş kaybı korkusunu içinde barındıran iş güvencesizliği olgusunu görmekteyiz.

İşsizliğin yoğun şekilde yaşanması ve işsiz kitlenin çalışanlar üzerinde yarattığı baskı dışında, işgücü piyasasının değişen yapısının da iş güvencesizliği yarattığı bilinmektedir. Giderek daha fazla oranda görülmeye başlayan standart dışı ya da atipik olarak ifade edilebilecek çalışma türlerinin, çalışanların çalışma refahını olumsuz etkileyerek iş güvencesizliğini artırdığına kuşku yoktur.

İşsizlik endişesini içinde barındıran iş güvencesizliği olgusu daha çok psikolojik boyutuyla incelenmektedir. Öncelikle iş güvencesizliği hakkında kavramsal açıklamaların yapıldığı bir giriş bölümünden sonra, konu detaylandırılarak, iş güvencesizliği hakkında var olan modeller ve iş güvencesizliğinin öncülleri ve sonuçları hakkında bilgi verilmektedir.

##### 1.1. İş Güvencesizliğinin Kavramsal Çerçevesi

İstihdam ilişkisinin günümüzün rekabetçi koşullarına bağlı olarak, daha çok atipik ilişkiler bağlamında kurulması, çalışanları işgücü piyasasının belirsizliklerine karşı savunmasız hale getirmektedir. Yoğun şekilde yaşanan işten çıkarmaların, örgütsel değişim adı altında yapılan iş ve görev değişikliklerinin, statü ve ücret kayıplarının, çalışanlar için önemli stres kaynakları olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumun çalışanların sağlıkları ve örgütlerine katkıları üzerindeki olası etkileri, iş güvencesizliği kavramını dikkatle incelenmesi gereken önemli bir konu haline getirmektedir (Dereli, 2012: 239).

Günümüzde iş güvencesine sahip olmak giderek zorlaşmaktadır. Rekabetçi piyasa koşullarında, örgütlerin sadece bilgi ve beceri sahibi olan çalışanlarla ekonomik başarıyı yakalaması mümkün görünmemektedir. Geçmişte ekonomik başarıyı ve uzun vadeli istihdamı önemli ölçüde garanti eden teknik becerilerin artık yeterli olmadığı görülmektedir. Teknik beceriyi yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde uygulayabilmek daha önemli hale gelmiştir. Böylesi bir ortamda, iş özelliklerinin giderek daha fazla zorlayıcı olduğunu, bireyi sürekli gelişme gösteremeye teşvik ettiğini, gelişim olmaması durumunda da güvencesizlik ile karşı karşıya kaldığını görmekteyiz. Ayrıca, belirsizlik ile tanımlanan esneklik ve değişen çalışma ortamı, çalışanların eskiden olduğu gibi, teknik becerilerini artırmak için zaman ve çaba harcamaları ile iş güvencesi elde etmelerini de garantilememektedir (Seçer, 2009: 337).

İş güvencesizliğinin ekonomik krizler ve günümüz rekabetçi koşullarına bağlı olarak gelişen değişimler sonucunda yaygınlaşması ve olumsuz sonuçlar doğurması araştırmalara konu olmasına yol açmaktadır. Teknolojik değişimin hızlanması ve buna bağlı olarak çalışma yaşamında eskiye göre daha sık ve büyük değişimlerin yaşanması, ekonomik gelişmenin kaynağının fiziki sermayeden, bilgiyi işleyen ve bilgi üretebilen iş gücüne dönüşmesi bunun sonucunda da bilim ve teknoloji giderek daha fazla önem kazanmış ve üretim sürecinde araştırma-geliştirme faaliyetleri verimliliğin temel belirleyicisi haline gelmiştir. Dolayısıyla, teknolojiye ve bilgi çağına ayak uyduramayan çalışanlar işsiz kalma korkusuyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu gruplara örnek olarak; manüel çalışan bankacılar ve telekominakasyon sektöründe teknolojiye uyum sağlayamayan çalışanlar verilebilir.

İş güvencesizliğinin kavramsal çerçevesi tartışılırken öncelikle, iş güvencesizliği algısının tanımı üzerinde durulacaktır. Farklı tanımların ele alınmasıyla birlikte, tanımdan kaynaklanan fikir farklılıklarının iş güvencesizliğini açıklayan modellere de yansımından hareketle, modeller üzerinde durulacaktır. Son olarak, iş güvencesizliğine neden olan faktörler, bir diğer ifadeyle öncüller ile iş güvencesizliğinin sonuçları ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

### **1.1.1. İş Güvencesizliği Kavramının Tanımı**

İş güvencesizliği kavramını açıklamadan önce iş güvencesi ile ne anlatılmak istendiği üzerinde durmak yerinde olacaktır. Güvence, risk veya tehlikeden muaf olma; korku, kaygı ve kuşkudan muaf ve güvenlikte olma; itimat, güvenlik veren bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Seçer, 2007: 158).



Bauman, güvencenin Almanca karşılığı olan "sicherheit" kavramını, üç öge ile açıklamaktadır. Bunlardan ilki, kazanılmış olan ve kendi sahipliğimizde kalıp değerini koruyacak olanı ifade eden emniyettir. İkincisi, ne umacağına dair belirtileri içeren kesinliktir. Sonuncusu ise, güvenlidir ve kişinin bedeni ve tüm uzuvlarını tehdit eden tehlikelerin olmadığını ifade eder. Bauman'a göre, emniyet, kesinlik ve güvenlikten oluşan "güvence" kavramının olması özgüveni ve kendine olan inancı olumlu etkilemektedir. Bu üç ögeyi içeren güvencenin yokluğu ya da azalması kişinin kendi yeteneğine olan inancının kaybolmasına neden olmaktadır. Bu da kapasitenin harekete geçmesini olumsuz etkileyip güçsüz kalmaya neden olmaktadır (McLaren, 2001: 18).

İş güvencesi, yazında çalışma hakkının korunması olarak ifade edilmektedir. Bu güvencenin temelde çıkış noktası, kendisinin ve ailesinin geçimini emeğiyle sağlayan bağımlı çalışanların haklı bir sebep olmaksızın çalışma hakkının elinden alınmasını engellemek, işveren tarafından gelebilecek haksız tasarruflara karşı güvence altına alınmasını sağlamaktır. İş güvencesi, işveren ve işçi arasındaki hizmet sözleşmesine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içermektedir (Optur, 2005: 3). İş güvencesi bir kimsenin bir işe girme konusunda sahip olduğu garantiyi ve bunun yanında işe girdikten sonra iş koşullarının işverence keyfi biçimde değiştirilmesini önleyecek mekanizma ile onun hizmet sözleşmesinin yine işveren tarafından keyfi olarak feshine karşı getirilen güvenceyi yani bir güvenceler yumağını anlatmaktadır.

İş güvencesizliği kavramı, yazında hukuki, iktisadi ve psikolojik açılardan ele alınmaktadır. Hukuk yazını açısından, iş güvencesizliği kavramından çok çalışma hakkının korunmasını ifade eden iş güvencesi kavramı kullanılmaktadır. Buna göre çalışma hakkının uygulamada değer kazanabilmesi için, çalışanların uygun bir işe yerleştirilmeleri yeterli olmamaktadır. Çalışanların kurallarına uygun olarak çalıştıkları sürece, işlerini kolayca kaybetmelerinin engellenmesi, kendilerine iş güvencesi sağlanması gerekmektedir (Demir, 1990: 1). Aslında tüm dünyada, iş güvencesinin doğması, üretim faaliyetlerinde kar ve verimliliğin ahlak ve toplumsal değerlerin yerini almasına yönelik tepkiden kaynaklanmaktadır. Liberal devlet anlayışının sosyal devlet anlayışına doğru dönüşümü ile, ekonomik olarak işverene kıyasla daha güçsüz durumda bulunan çalışanların korunmasına yönelik uygulamalar baş göstermiştir. İş güvencesi kavramı da, devletin bu koruma taraftarlığından ortaya çıkan uygulamalardan en önemlisidir. Dolayısıyla, "iş güvencesizliği" şeklinde günümüzde olumsuz bir söylemle anlatılan ve hukuken "iş güvencesi" olarak ifade

edilen bu olgu, temelde devletin istihdam ve üretimde zayıf taraf olarak gördüğü işçilerin korunmasına yönelik bir güvenceyi içinde barındırmaktadır (Lale, 2007: 166).

İktisat yazını açısından konuya bakıldığında ise; çalışanın işte geçirdiği süre, iş devir oranı, çalışanın elde tutma oranı ve işsizlik oranları dikkate alınarak iş güvencesizliği incelenmiştir. İktisatçılar, bir işte ortalama olarak kalma süresini, mevcut işverene bağlı 10 yıl veya daha fazla süre çalışan işçi sayısı göstergeleriyle iş güvencesizliğini belirlemeye çalışmışlardır. Ancak, iktisatçıların ele aldığı göstergelerde iş güvencesizliğinin ölçülemediği görülmüştür. Buna ek olarak işçi devir oranı, elde tutma oranı ve işsizlik oranı ile de iş istikrarını ölçtükleri görülmüştür. İş istikrarı ve iş güvencesizliği birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte özdeş kavramlar değildir. Süre ve devir oranlarını içeren istikrar verileri, işçilerin ne sıklıkla işlerinden ayrıldıklarını ve ne kadar süre çalıştıklarını göstermektedir. Fakat aynı işte uzun süre çalışan bir işçi bile iş güvencesizliği yaşayabilmektedir (Seçer, 2007: 166-167).

İş güvencesizliği olgusu 1960'lı ve 1970'li yıllarda, iş iklimi envanterlerini kapsayan araştırmalarda kullanılmıştır. Olgunun ilk kullanım biçimi, hukuki kullanımda olduğu gibi, iş güvencesi şeklindedir. Yazında, iş güvencesi zaman içinde güdüleyici ve stres yaratıcı olarak farklı boyutlarda kabul edilmiştir. Bu nedenle de, kavramın değişim gösterip olumsuz bir anlatımla, "iş güvencesizliği" şeklinde ele alınması söz konusu olmuştur. Nitekim, 1980'lerin ortalarından itibaren araştırmacıların "iş güvencesizliği" kavramı altında alana yoğunlaştıkları görülmektedir. Özetle, iş güvencesi olgusu önceleri güdüleyici boyutuyla tartışılırken, günümüzde "iş güvencesizliği" adı altında, güvencesizliğin çalışma yaşamındaki iyilik halini olumsuz etkilemesi bağlamında tartışılmaktadır. Bu bağlamda kuramsal ve uygulamalı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Sverke vd, 2006: 62). Bu değişimin, işgücü piyasasında güvencesizliklerin artması ile aynı zamana denk geldiği de gözden kaçmamaktadır.

### 1.1.2. İş Güvencesizliği Algısı

Daha çok algıya dayalı ve öznel bir değerlendirmeye sahip olan iş güvencesizliği konusu, Dünya Sağlık Örgütü'nün İş Kaynaklı Psiko-Sosyal Riskler kapsamında, çalışanların kariyer gelişimini tehdit eden bir risk olarak görülmektedir (Vatansever, 2014: 138). Dolayısıyla, konunun psikolojik boyutunun ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu başlık altında, iş güvencesizliği kavramı çalışanların hissettikleri ya da algıladıkları bir olgu olarak ele alınarak, kavram psikolojik açıdan incelenmektedir. Genel olarak iş güvencesizliği algısı, çalışanın mevcut istihdamına yönelik bir tehdit algılaması durumunu ifade etmektedir.

Kavram, çalışma ortamında veya yapılan işte yaşanan değişikliklere karşı verilen olumsuz tepki, iş durumlarının devamlılığına ilişkin beklenti ve istihdam durumundaki gelecek kaygısına işaret etmektedir. Bir diğer ifadeyle, bireyin bir iş durumunun sürekliliği hakkındaki beklentileri, işin gelecekteki varlığı hakkında kaygı, var olan işin sürekliliğine yönelik olası bir tehdit algılanışı ya da tehdit altındaki bir iş durumunda istenen devamlılığı sürdürmede, bireysel kontrol eksikliğini anlatmaktadır. Bir diğer açıklamaya göre iş güvencesizliği algısı, mevcut işin sürekliliğine engel olacak her türlü yasal veya yasal olmayan örgütsel değişimler sonucunda ortaya çıkan, çalışanda belirsizlik düşüncesine dayalı olarak işini kaybetme kaygısı doğuran durumları kapsamaktadır (Çakır, 2007: 120).

İş güvencesizliği algısı hakkında yapılan tanımlara baktığımızda, Jacobson'a göre (1991) bu olgu işin geleceği ile ilgili olan, birey tarafından yaşanan bir endişedir. Heaney, Israel ve House'a göre (1994) söz konusu işin devamlılığına ilişkin potansiyel tehdide yönelik algıdır. Sverke, Hellgren ve Naswall ise (2002) iş güvencesizliği algısını, istemsiz biçimde iş kaybı olasılığını öznel olarak algılama şeklinde tanımlamaktadır (Çiğdem, 2010: 7). İş güvencesizliği algısının diğer bazı tanımları aşağıda verilmektedir:

- Öznel olarak algılanan iş kaybı ihtimali (Sverke ve Hellgren, 2002: 23).
- Beklenen iş güvencesi düzeyi ile sahip olunan iş güvencesi düzeyi arasındaki fark (Jacobson ve Hartley, 1991:7)
- Tehdit altındaki bir iş durumunda istenen sürekliliği sürdürmede algılanan güçsüzlük (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 438).
- Genel olarak gelecekte devam eden işin varlığı hakkında duyulan endişeye (De Witte, 1999: 156)
- Kişinin tercih ettiği iş güvencesi düzeyi ile sahip olduğu iş güvencesi düzeyi arasındaki fark (Sidney vd, 1995: 57).
- Çalışanın hali hazırdaki işinin devamlılığına yönelik muhtemel bir tehdit algılaması (Heaney vd. 1994: 1431)
- İşin gelecekte var olup olmayacağına dair genel bir kaygı (Rosenblatt ve Ruvio, 1996: 587)
- Bireyin bir iş durumunun sürekliliği hakkındaki beklentileri (Davy vd, 1997: 323)
- Önemli ve istenilmeyen bir olayın yaşanılacağına dair öznel beklenti (Sverke vd, 2006: 5).

Kimi yazarlara göre iş güvencesizliği bir stresördür ve çalışanın psikolojik ve fizyolojik sağlığını olumsuz yönde etkilemekle kalmayıp aynı zamanda işe yönelik olumsuz reaksiyonlar göstermesine de yol açmaktadır (Aktaran Dereli, 2012: 239).

Tüm bu tanımların ortak noktası olarak sayılabilecek bazı unsurlar bulunmaktadır. Öncelikle iş güvencesizliği, geleceğe yönelik bir endişedir. İkinci olarak, öznel ve bireye özgüdür. Üçüncü olarak, iş güvencesizliği psikolojik sıkıntı ile ilişkilidir.

Kavramı bütünsel bir bakış açısıyla ele alan bazı araştırmacılar, iş güvencesizliğini, işin gelecekte var olup olmayacağına dair genel bir kaygı olarak tanımlamışlardır. Bazı bilim adamları ise iş güvencesizliği algısının muhtemel nedenlerini, sonuçlarını ve ilişkili olduğu kavramları ayrıntılı olarak incelemiştir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 440-445). Diğer bazı araştırmacılara göre ise iş güvencesizliği, işin çeşitli özelliklerine yönelik algılanan tehditleri ve bireyin bu tehditlere karşı koyabilme gücünü içeren çok boyutlu bir kavramdır (De Witte 2005: 156). Bu araştırmacılar Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) iş güvencesizliğinin karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olduğunu, iş güvencesizliğinin basit ve genel bir yapı olarak ele alınıp tek boyutlu ölçeklerle, sınırlı olarak ölçüldüğünü öne sürmüşlerdir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 440). Araştırmacılara göre, genel olarak ifade edilen bir iş güvencesi olgusu, her çalışan için farklı bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla, çalışanlardan elde edilen cevaplarda benzerlik söz konusu olsa bile, yorumlanan bilginin farklılık arz edeceğini belirtmektedirler (Seçer, 2009: 308).

Ashford, Lee ve Bobko'ya göre, iş güvencesizliği bir "algı" olarak 5 öğeden oluşmaktadır. Bunlardan ilk ikisi, işin devamlılığına yönelik tehdidin algılanan önemi ve terfi etme gibi iş özelliklerinin önemidir. İşin önemli bir özelliğini kaybetme duygusu, işin daha az önemli bir özelliğini kaybetme duygusuyla karşılaştırıldığında daha fazla iş güvencesizliği algısına neden olmaktadır. Üçüncü öğe, geçici olarak işten çıkarılmak gibi, çalışanın işine olumsuz olarak etki etmesi beklenen, çeşitli değişikliklerle ilgili algılanan tehdittir. Dördüncü öğe yukarıda söz edilen değişikliklerin tümünün birey için önemidir. Son öğe ise, güçsüzlüktür. Bir başka deyişle çalışanın, belirtilen dört öğe ile ilgili tehditleri kontrol etmekte yaşadığı yetersizlik algısıdır (Ashford vd., 1989: 806).

Görüldüğü gibi, algılanan iş güvencesizliği bir iş kaybı ya da işsizlik gibi sosyal görünürlüğe sahip bir olay değil, tamamıyla içsel bir deneyimdir. Bu nedenle algılanan iş güvencesizliği, gerçek iş kaybı ya da işsizlik olgularından farklı türde ve belki de daha fazla stres oluşturabilmektedir (Dereli, 2012: 239). İş güvencesizliği yaşayan çalışanlar, işlerini koruyup koruyamayacaklarını tatmin edici biçimde belirleyememektedirler. Bu durum, iş

güvencesizliğini gerçek iş kaybından ayırt etmektedir. Çünkü iş kaybı derhal gerçekleşmekte iken, iş güvencesizliği gelecek hakkında belirsizliğin sürdüğü gündelik bir deneyimi içermektedir (Seçer, 2009: 312). İş güvencesizliği işsizlik kaygısı olarak nitelendirilmekte ve dolayısıyla iş güvencesizliği, işsizliğin yarattığı sonuçların çalışanlar tarafından da yaşanmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla işsizliğin yarattığı sosyal ve psikolojik sorunları yaşayanlar sadece bir işe sahip olmayan işsizler değil aynı zamanda her an işsiz olma riskini taşıyan iş güvencesiz çalışanlardır (Sandıkçı, 2009:1).

Geniş bir çalışan kesimi ilgilendiren bir olgu olarak iş güvencesizliği en çok ikincil iş gücünü oluşturan geçici çalışanlar, belirli süreli sözleşmeler aracılığıyla çalışanlar, taşeron ve mevsimlik çalışanlar gibi çalışanları daha çok ilgilendiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Jacobson ve Hartley, 1991: 2). Çalışmamızın bankacılık sektöründe bir uygulama içermesi nedeniyle, burada bir parantez açarak, iş güvencesi konusunu bu sektör açısından değerlendirmenin önemli olduğunu düşünmekteyiz. Türkiye’de faaliyette bulunan kamu ve özel bankaların güvenlik elemanları taşeron firmalara bağlı olarak çalışmaktadır. Taşeron firma çalışanı olan güvenlik elemanları banka ve finans sektöründe faaliyette bulunan sendikalara da üye olamamaktadır. Dolayısıyla iş güvenceleri yok denecek derecede düşüktür. İş güvencesizliği riski altındaki ikincil önemdeki kesim, uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren işlerde belirli sürelerle çalışanlar, tele çalışanlar gibi yaptığı işi farklı örgütlerde sürdüren kişilerdir. Üçüncü grupta ise işe yeni başlayanlar ve deneme süresi içinde yer alanlar bulunmaktadır. İş güvencesizliğinin bu biçimi, sıklıkla ikincil işgücü piyasasına dahil olan güvencesiz işlerde istihdamın tetikleyicisi olarak görülmektedir (Feerie, 1999: 61).

İş güvencesizliğini, belirsiz süreli ve güvenceli bir işte çalışmakta iken, örgütsel yenilenme ya da reorganizasyon sonucunda güvencesiz bir konuma getirilme sonucunda işini kaybetme riski ile karşı karşıya kalan çalışan kesim de yaşamaktadır. Özellikle şirket birleşme ve satın almalarının çalışan için yeniden yerleştirme, iş, statü, kazanç ve fırsatların kaybı ile sonuçlanması, çalışanların işlerine yönelik güvencesizlik duymalarındaki haklı bir sebep olarak gösterilmektedir (Ashford vd, 1989: 805). Bu kesimin iş güvencesizliği kaygısı ise yeni statülerinden, rollerinden ve rollerinin getirdiği belirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Çünkü yeni işlerinde gereken bilgi ve beceriyi kullanarak başarılı olmak zorunluluğu hissetmekle birlikte, pozisyonlarında statü düşürme ile birlikte oluşan ücret ve çalışma koşullarındaki gerilemenin ve güvencesizliğin getirdiği sorunlarla da mücadele etmektedirler (Hartley, 1991: 130). Dolayısıyla, yönetim kademesindeki çalışanların dahi, çalışmanın değişen doğasının gerekliliklerine uyum sürecinde kapasitelerini artırma ihtiyacı içinde oldukları bilinmektedir. Çekirdek işgücü konumunda olup, işgücü piyasasının nispeten daha korunaklı kesiminde

olsalar bile, bu kesimin yeniden yapılanma gibi örgütsel değişim sürecinde iş güvencesizliği algısı içinde olacakları bir gerçektir. Bu noktada, dünyada iş güvencesizliği ile ilgili örnekler verilmiştir.

Suzanne Adely, Amerika'da da güvencesiz çalışmanın var olduğunu belirtirken ağırlıkla Hindistan'daki güvencesiz çalışmaya ilişkin bilgi vermiş ve Hindistan'da sözleşmeli işçilerin haklarının kağıt üzerinde kaldığına dikkat çeken Adely, Hindistan'da otomotiv sektöründe geçici işçi sayısının ortalama % 60-70 civarında olduğu bilgisini vermiştir. Ucuz işgücü olarak gençlerin de kullanıldığını kaydeden Adely, "İnsanlar bazen çırak olarak, stajyer geliyorlar ama kanunda izin verildiğinden daha uzun süre çalıştırılıyorlar. Dolayısıyla otomotivdeki kalıcı iş gücü giderek küçülüyor" demiştir. (<http://www.etha.com.tr/Haber/2011/11/19/emek/guvencesiz-calismaya-karsimucadele>)

1998 yılı itibariyle AB'de çalışanların yüzde 70,1'inin daimi süreli iş sözleşmesi ile çalıştıkları görülmektedir. Buradan yola çıkarak çalışanların yüzde 70,1'inin güvenceli istihdam koşullarına sahip oldukları söylenebilir. Güvencesiz istihdamın tam olarak belirlenmesi zamansal boyutun yanında, iktisadi, sosyal ve örgütsel boyutların da bir arada değerlendirilmesi ile tam olarak anlaşılabilir. Ortalamada, AB ülkeleri içinde yapılan araştırmaların sonuçlarında hizmet sektöründe yer alan mesleklerde artan oranda standart dışı istihdam sözleşmelerinin yoğunlaştığı ve bu durumun güvencesiz istihdamla bağlantılı koşulları yaratabileceği varsayımını destekler nitelikte olduğu belirtilmektedir (Esope, 2004: 71).

Günümüzde giderek yaygınlaşan rekabet; küçülme, yeniden yapılanma, şirket birleşmeleri ve örgütsel değişim gibi konuları tetikleyerek esnek çalışma düzenlemelerinin oluşumuna neden olmaktadır. Bununla birlikte artış gösteren işsizlik oranları, iş kaybı riski ile birlikte iş güvencesizliğini önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri haline getirmiştir (Çakır, 2007: 117-140). Çalışma yaşamındaki tüm bu değişimler, çalışanın işinin niteliğinin ve varlığının devamlılığı hakkında endişe, stres ve güvencesizlik içinde olmasına neden olmaktadır.

Araştırmalar incelendiğinde, algılanan iş güvencesizliğinin çalışanların psikolojileri üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı gözlemlenmektedir. Bunlardan Belçika'da yapılan ve 13 endüstri sektöründe faaliyet gösteren firma, 6 banka ve sigorta şirketi ile 4 yönetim şirketi ve 2 hastane olmak üzere toplam 25 firmayı içeren çalışmanın sonucuna göre, yüksek seviyede algılanan iş güvencesizliği hem kadın hem de erkek çalışanlarda depresyona neden olmaktadır. Ancak bu etki erkek çalışanlar üzerinde daha fazladır. Avustralya'da yapılan bir

başka çalışmada meslekler, Avustralya Standart Meslek Sınıflandırmasına göre gruplandırılmıştır. 40-44 yaş aralığında yönetici, öğretmen, hemşire ve doktorlar çalışmaya dahil edilmiştir. Bu çalışma sonucunda iş stresinin ve iş güvencesizliğinin farklı kavramlar olmalarına rağmen her ikisinin de çalışanların zihinsel sağlığı üzerinde negatif etkileri olduğu ileri sürülmüştür (Aktaran: Dereli, 2012: 240). Türkiye’de ise, algılanan iş güvencesizliğinin depresyon ve kaygı üzerindeki etkilerini incelemek üzere Boya vd, (2008) tarafından gerçekleştirilen, 11 özel hastanede görev alan hemşireleri içeren çalışmanın sonuçları da Avustralya ve Belçika’da yapılan çalışmalara paralel sonuçlar ortaya koymaktadır (Aktaran: Dereli, 2012: 240).

## 1.2. İş Güvencesizliğinin Türleri

Farklı bakış açılarıyla değerlendirilen iş güvencesizliği konusu, bu duruma paralel şekilde farklı türlerde de ele alınmaktadır. Öznel ve nesnel, bilişsel ve duygusal, nitel ve nicel boyutlarıyla yazında yer bulan iş güvencesizliği türleri aşağıda açıklanmaktadır.

### 1.2.1. Öznel ve Nesnel İş Güvencesizliği

İş güvencesizliği ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarının temelinde iş güvencesizliğinin öznel bir olgu olduğu fikri yer almaktadır. Bu bakışa göre iş güvencesizliğine ilişkin algının temelini, iş ortamına ilişkin faktörlerin bireysel olarak yorumlanması oluşturmaktadır. Bireyler aynı objektif durumla karşı karşıya kalsalar da algıladıkları iş kaybı riski bakımından farklılık göstermektedirler (Sverke ve Hellgren, 2002: 26-27). Gerçeğin algılanışı, tehdide karşı duygusal tepkiler ve bilişsel yetenekler nedeniyle “objektif” gerçekten farklı olabilir. Buna bağlı olarak, bütün işlerin eşit olarak risk altında olduğu örgütte, çalışanların farklı düzeylerde iş güvencesizliği algısına sahip olacakları öne sürülmektedir (Çakır, 2007: 123).

İş güvencesizliği algısının temelinde, bireyin çevresinden aldığı veriyi bilgiye dönüştürdüğü düşünsel süreçte, öznel bir çıkarım yapması yer almaktadır. Bu bağlamda birey, örgütün dışsal ve içsel çevresinde yer alan nesnel bilgileri değerlendirir ve yorumlar. Greenhalgh ve Rosenblatt’a göre çalışanların yorumladığı bilgilerin üç temel kaynağı bulunmaktadır. Bunlar; örgütsel duyurular, örgüt tarafından çalışanlara istenmeden verilen ipuçları ve söylentilerdir. Nesnel veri kaynağının bu kadar çeşitli ve kapsamlı olmasına bağlı olarak bireylerin öznel tehdit algıları da farklılık göstermektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 440). Nesnel tehdit unsurları bireye ait algısal ve bilişsel süreçlerden geçerek öznel

tehdit unsurları haline gelmektedir (Sverke ve Hellgren, 2002: 5). Greenhalgh ve Rosenblatt'a göre iş güvencesizliğine yönelik algılanan öznel tehdidin iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar; algılanan tehdidin büyüklüğü ve bireyin bu tehdide karşı koymadaki güçsüzlük algısıdır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 440). Algılanan tehdidin büyüklüğü, bireyin iş durumunun devam edeceğine yönelik algıladığı tehdidin derecesini yansıtmaktadır. Kişinin işe devam edip etmeyeceği konusunda algıladığı muhtemel kayıp, işin tamamen kaybedilmesi ile işin onun için önem taşıyan bazı özelliklerinin kaybedilmesi aralığında değişmektedir. Buna göre, çalışan için kaybedilme tehdidi altında olan iş özelliklerinin (terfi imkânları, esnek çalışma saatleri gibi) sayısı ve çalışanın bu iş özelliklerine verdiği önem ve değer ne kadar fazlaysa, algılanan iş güvencesizliği de o kadar fazladır. Algılanan tehdidin büyüklüğü, çalışanın geçici olarak ya da tamamen işten çıkarılma konusunda öznel olarak belirlediği olasılıkları ve bu gibi olasılıklara önem verme derecesini de içermektedir (Azaklı, 2011: 9). Güç, bireyin güvencesiz bir iş durumu tehdidine karşı koyması için gerekli olduğu düşünülen yetenek düzeyini ifade etmektedir (Seçer, 2009: 308). Greenhalgh ve Rosenblatt'a göre çalışan, iş güvencesizliği tehdidine karşı koyma konusunda dört farklı güçsüzlük algılayabilir. Bunlar, 1)koruyucu etkenlerin yokluğu (sendikal haklar, iş sözleşmesi gibi), 2)yeterince açık olmayan örgütsel beklentiler (yeterince iyi bir performans değerlendirme sisteminin olmayışı gibi), 3)otoriter örgüt kültürü (çalışana kararlara katılma imkânı tanınmaması, itiraz hakkı verilmemesi gibi) ve 4)örgütün işten çıkarmada uyguladığı standart prosedürlerdir (iş paylaşımı ya da erken emeklilik gibi imkânlar tanınmadan çalışanın hemen işten çıkarılması gibi) (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 442-443). Güçsüzlük seviyesi düşük olan kişinin fazla güvencesizlik yaşamayacağı ve güvencesizliğin olumsuz etki ve sonuçlarına maruz kalmayacağı öne sürülmektedir.

Davranış bilimlerinden bazı araştırmacılar ise, iş güvencesizliğinin nesnel (objektif) bir kavram olduğu görüşünü öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşıma dayalı olarak yapılan tanımların temel varsayımı, iş güvencesizliğinin çalışanın içinde bulunduğu koşullar ve iş durumu hakkındaki bireysel yorumlarından bağımsız olarak gerçekleşen bağlamsal bir olgudur. Bu görüşü savunan araştırmacılardan biri olan Büssing'e göre iş güvencesizliğinin nesnel olarak kavramsallaştırılmasının temel ögesi, iş kaybı tehdidinden kaynaklanan işsizlik beklentisidir (Büssing 1999'dan aktaran Seçer, 2009: 222). Böyle bir iş kaybı tehdidi, yakın zamanda gerçekleşmesi muhtemel bir iflastan ya da işin geçici özelliğe sahip olmasından kaynaklanabilir. Nesnel iş güvencesizliğine dikkat çeken diğer araştırmacılardan biri olan Pearce, iş güvencesizliğinin çalışanların algılarından bağımsız olarak tanımlanması gerektiğini öne sürmüştür. Buna göre iş güvencesizliği tarafsız bir bakış açısıyla ya da iş



güvencesizliğinin nesnel belirleyicilerine dayanılarak tanımlanmalıdır. Öznel iş güvencesizliğinden farklı olarak, nesnel iş güvencesizliği, geçici, kayıt dışı ve kısmi süreli istihdam ilişkisi ile çalışanları güvencesizliğini yansıtmaktadır. Nitekim Pearce, geçici istihdamın, nesnel bir iş güvencesizliği türü olduğunu belirtmiştir (aktaran Azaklı, 2011: 10). Diğer bazı araştırmacılar da iş güvencesizliğinin, bazı örgütlerin ya da çalışma koşullarının belirgin bir özelliği olduğunu belirtmektedirler. Nesnel iş güvencesizliği tanımlarının temel varsayımı güvencesiz istihdam ile karakterize edilen bir işte ya da örgütte çalışan bireyin iş güvencesizliğinin, güvenilir istihdam sağlayan bir işte ya da örgütte çalışan bireye göre daha yüksek olacaktır (Sverke ve Hellgren, 2002: 5).

### 1.2.2. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği

Yazında yer alan ilk çalışmalarda iş güvencesizliğinin psikolojik bir olgu olarak kavramsallaştırıldığı ve buna dayalı olarak yapılan tanımların odak noktasının bireyin algılama biçimi olduğu görülmektedir. Daha sonraki çalışmalarda ise iş güvencesizliğinin bilişsel öğelerinin yanı sıra duygusal öğelerinin de var olduğu öne sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre “bilişsel iş güvencesizliği” çalışanın yakın gelecekte işini kaybetme olasılığı hakkındaki tahminini ifade ederken, “duygusal iş güvencesizliği” ise çalışanın işini kaybetme endişe ve korkusunu ifade etmektedir. Buna göre, bilişsel iş güvencesizliği, duygusal iş güvencesizliğinin belirleyicilerinden biridir ancak duygusal iş güvencesizliği hâlihazırdaki iş durumuna yönelik algılanan tehditten daha fazlasını içermektedir. Anderson ve Pontusson’a göre “duygusal iş güvencesizliğini” belirleyen iki temel değişken bulunmaktadır. Bunlardan biri çalışanın işini kaybetme olasılığı hakkındaki tahmini diğeri ise işini kaybetmesinin sonuçlarına yönelik beklentileridir. Çalışanın işini kaybetmesinin sonuçlarına yönelik beklentilerini ise başka bir iş bulma olasılığı ve başka bir iş bulmaya bağlı olmayan diğer gelir kaynaklarına ulaşma beklentisi oluşturmaktadır (Anderson ve Pontusson, 2007: 214).

Bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği ayırımı iş güvencesizliği kavramının anlaşılmasında önemli bir role sahiptir. Çalışanlar, olası bir iş kaybı hakkında kaygı duymadan, iş kaybının gerçekleşeceğine inanabilirler. Nitekim Jacobson 1991’de, bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği arasındaki ilişkiyi açıklarken, işini kaybedeceğini düşünen ancak bunu umursamayan bireyin bu olasılık nedeniyle kaygılanmayacağını ifade etmiştir. Bunun tersine finansal sorumlulukları olan ve iş kaybının muhtemel sonuçlarını umursayan bir çalışan için iş kaybı olasılığı endişe verici olduğunu söylemiştir (Seçer, 2009: 313).

### 1.2.3. Nitel ve Nicel İş Güvencesizliği

Hellgren, Sverke ve Isaksson (1999) nitel ve nicel şekilde iş güvencesizliğinin ayrımını yapmışlardır. Araştırmacıların bu ayrımına göre nicel iş güvencesizliği, çalışanın işin sürekliliği ya da kaybı hakkındaki kaygısını ifade etmekte, kişi hâlihazırdaki işini koruyabileceğinden emin olmamaktadır. Nitel iş güvencesizliği ise çalışanın, ücret, çalışma saatleri, iş arkadaşları, özerklik ve sorumluluk gibi işin değer verilen çeşitli özelliklerinin varlığına yönelik algıladığı tehditlere ilişkindir (Seçer, 2009: 313).

Nicel iş güvencesizliği işin gelecekte var olup olmayacağına dair genel bir kaygıyı ifade eden bütünsel iş güvencesizliği ile benzerlik göstermektedir. Buna göre, nicel iş güvencesizliğinin, işyerinin satılması, şirket birleşmeleri, yeniden yapılanma ve ileri teknoloji kullanımı gibi nedenlerle işin kaybedilmesine yönelik kaygıyı ifade ettiği söylenilebilir.

Nitel iş güvencesizliği ise, çalışma koşullarının kötüleşmesi, statü kaybı, kariyer fırsatlarından yoksun kalma, ücret artışının azalması, ileride gerçekleşmesi muhtemel kişi – iş arasındaki uyumsuzluk gibi istihdam ilişkisinde kalitenin azalmasına yol açan potansiyel kayıplara ilişkin algılarla ilgilidir (Sverke ve Hellgren, 2002: 8). Buna göre, nitel iş güvencesizliği işin çeşitli özelliklerine yönelik algılanan tehditleri yansıtan çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda, iş güvencesizliğinin sadece işin kaybedilmesiyle ilgili bir tehditten değil, aynı zamanda işin çeşitli boyutlarında meydana gelecek değişikliklerden de kaynaklanabileceği söylenilebilir (Çakır, 2007: 125).

### 1.3. İş Güvencesizliğini Açıklayan Modeller

Yazında iş güvencesizliğini açıklayan en önemli modeller; Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli, Jacobson'un İş Güvencesizliği Modeli ve Sverke ve Hellgren'in İş Güvencesizliği Modelidir. Bu modellere ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

#### 1.3.1. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli

İş güvencesizliği teorik olarak ilk defa Greenhalgh ve Rosenblatt tarafından incelenmiştir. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modeli iş güvencesizliği kapsamının anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Greenhalgh ve Rosenblatt'ın iş güvencesizliği modeli beş bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Aslan, 2011: 5-6).

1. Kovulma ve kısa süreli işten uzaklaştırılma gibi bireyin toplam işini negatif şekilde etkileyecek çeşitli olaylar sonucunda algılanan tehditler birinci bileşeni oluşturur.

2. Bireyin kendi özelliklerinden kaynaklanan sebeplerden dolayı, kısa süreliğine veya sürekli olarak işini kaybetmesine neden olacak hareketler (farklı öznel davranışlardan kaynaklanan nedenler) ikinci bileşendir.

3. Terfi, diğer fırsatlar ve çalışma şekillerini planlama özgürlüğünün kısıtlanmasından dolayı algılanan tehdit üçüncü bileşeni oluşturmaktadır. Burada işin belli özelliklerinin kaybı (terfi, çalışma saatleri, v.b.) iş güvencesizliği algısı açısından oldukça önemlidir ancak çoğu yaklaşımda göz ardı edilmiştir. Çalışmanın örnekleme açısından değerlendirmek gerekirse, finans sektöründe güvencesizlik daha çok verilen hedeflerin tutturulmadığında çalışmada psikolojik olarak ortaya çıkar.

4. Tüm bu tehdit potansiyellerinin her birinin diğeri ile bir araya gelmesi dördüncü bileşendir. Diğer iki bileşen bir araya geldiğinde toplam işe yönelik önemli bir tehdit ortaya çıkacaktır.

5. İş güvencesizliği yapısının beşinci bileşeni güçsüzlüktür. Güçsüzlük, iş güvencesizliği algısına neden olacak tehditlere karşılık verebilme yeteneğinin zayıflaması olarak tanımlanabilir.

Greenhalgh ve Rosenblatt'ın iş güvencesizliği modeli, iş güvencesinin çok boyutluluğuna ve karmaşıklığına dikkat çekmiş, önceki çalışmalarda kullanılan tek boyutlu ölçeklerin iş güvencesinin çok yönlü varlığını gözden kaçırdığını ortaya koymuştur. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) işin kendisinin tehdit altında algılanmasıyla işin çeşitli özelliklerinin (ücret, yükselme olanakları, vb.) tehdit altında algılanması arasında temel bir ayırım yapmıştır. Ayrıca tanımlarında her iki türden tehdidin çalışan tarafından ne derecede önemsendiğine ve çalışanın bu tehditlere karşı koymada kendisini ne kadar güçlü gördüğüne dair üç boyuta daha yer vermişlerdir (Önder ve Wasti, 2002: 27).

Modele göre algılanan iş güvencesizliği, bireyin işine veya işinin özelliklerine yönelik nesnel bir tehdit ile ortaya çıkmaktadır. Nesnel tehditler çarpıtmalardan, öznel önyargılardan uzak, fiziksel varlığı bulunan tehditlerdir. En önemli nesnel tehdit örgütsel küçülmedir. Çalışanlar küçülmenin genellikle işten çıkarma ve diğer uyumlaştırmalar ile var olan işlerinin sürekliliğini etkileyebileceğini bilmektedir. Benzer korkular işletmede yeniden yapılanma süreci tahmin edildiğinde de akla gelebilmektedir (Aslan, 2011: 8).

### 1.3.2. Jacobson Modeli

Jacobson iş güvencesizliğini “kişilerin hissettiği güvence duygusu ile istediği düzey arasındaki uyumsuzluk” olarak tanımlamaktadır (Dığın, 2009: 100). Jacobson'un “risk

altındaki iş” modeli, Greenhalgh ve Rosenblatt’ın algılanan iş güvencesizliğinin bilişsel bir yapı olarak çoğaltan kavramlaştırmasını sürdürmektedir. Model, hissedilen iş güvencesizliği düzeyinin, çalışanların algıladıkları hassasiyetin ve algılanan iş kaybı sonuçlarının her ikisince belirlendiğini varsaymaktadır. Aynı örgütteki belirli bireyler tarafından hissedilen iş güvencesizliği derecesindeki farklılıklar, bir yandan her bireyin belirli hassasiyet etkenlerinin toplamını diğer yandan her bireyin algıladığı şiddeti yansıtabilmektedir. Böylece Jacobson’un modeli, Greenhalgh ve Rosenblatt’ın modeli ile aynı doğrultuda, hassas olduğunu düşünen çalışanların, iş kaybının sonucu olarak tehlikeye girebilecek her yaşam özelliğinin öznel önemini ve öznel tehlikeye girme olasılığını içeren bilişsel bir hesaplama yapacağını ileri sürmektedir (Seçer, 2007: 182).

Jacobson’a göre iş güvencesizliği bir duygu olarak, örgütün dışsal ve içsel çevresindeki çeşitli işaretlerin bireyler tarafından değerlendirilmesi ve yorumlanmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Gerçekten bir iş kaybı olmaksızın iş güvencesizliği, işi tehdit eden göstergelerin algılanması ile birlikte, gizli olarak belirmektedir (Çakır, 2007: 121).

Jacobson’a göre iş güvencesizliği sübjektif bir yaşantıdır. Aynı objektif duruma maruz kalan iki çalışan, farklı algı ve yorumlardan dolayı değişik düzeylerde iş güvencesizliği hissetmektedirler. Bunun birinci nedeni; kişilerin tehdit düzeyini ne kadar ciddi algıladıklarına göre değişim yaşanmasıdır. İkinci neden ise; tehdidin gerçekliğiyle ilgili algılanan ciddiyettir ve işini kaybetmeyi daha ciddi bir olay olarak algılayan çalışanlar daha fazla güvencesizlik hissedecektir (İsaoğlu, 2004: 7).

Jacobson’un modelinde, ipuçları bireylerin işten çıkarılma hassasiyetlerini azaltmalarına olanak veren eylem seçeneklerinin farkına varmalarını sağlamaktadır. Bu ipuçları, iş güvencesizliğine karşı eylemleri yapılabilirlik ve etkililik açısından değerlendirmesini sağlar. Nitekim her eylem seçeneğinin faydaları ve maliyetleri üzerinde düşünüldükten sonra eylem biçimi seçilecektir. İş güvencesizliğine olan tepkiler veya eylemler normal iş rutinine devam edilmesi, daha fazla çalışılması, başka bir iş aranması veya tehdidin gerçekliğinin kabul edilmesi biçiminde olabilecektir (Seçer, 2007:185).

Jacobson’un modelinin iş güvencesizliği yazınına ilk katkısı, Greenhalgh ve Rosenblatt modelindeki güçsüzlük boyutunun algılanan hassasiyet içinde değerlendirilmesidir. Buna göre, tehdiye karşı koymadaki güçsüzlük, iş kaybını daha olası hale getirmektedir. Bu nedenle güçsüzlük boyutunun kayıp olasılığına dahil edilebileceğini ileri sürmektedir. Nitekim, çalışanlar fazla güçleri olduğunu algılıyorsa, iş kaybı olasılığı değerlendirmeleri azalacaktır. Böylece güçsüzlük, kavramsal olarak, iş kaybının algılanan olasılığından farklı olmamaktadır. İkinci katkısı ise, çalışanların başa çıkma stratejileri

konusunda açıklamalarda bulunmasıdır. Bu stratejiler sayesinde iş güvencesizliğine karşı verilen tepkiler sınıflandırılmış ve bireysel farklılıklara değinilmiştir (Seçer, 2007:186).

İlk defa, modelinde iş güvencesizliği ile başa çıkma sürecine değinen Jacobson, başa çıkma stratejilerini “çatışmasız atalet, çatışmasız değişim, korumacı kaçınma ve ihtiyat” olarak dört biçimde incelemektedir. Çatışmasız atalet, bireyler kişisel olarak iş kaybı açısından şüpheli olduklarında veya iş kaybının yaşamlarında önemli kötü bir etkisi olduğuna inanmadıkları için iş güvencesizliği hissetmediklerinde beklenebilmektedir. Çatışmasız değişim, bireyin kendine veya örgüt çevresine veya her ikisine yönelmiş uyarlayıcı, eylem odaklı bir başa çıkma modelidir. Örneğin, birinin iş başarımını arttırarak örgüt için vazgeçilmez olmaya çalışması, kendine yönelmiş baş etme şeklidir. Örgüt çevresine yönelmiş model ise; örgüt içi ve dışı politik eylemler ile meşgul olmak anlamındadır. Korumacı kaçınma, olumsuz olsa da tehdidin gerçekliğini kabul etmeyi içermektedir. Birey, çözüm bulmak için tüm sorumluluğu yönetim, çalışan konseyi, sendika ve devlet gibi başkalarına aktarma eğiliminde olabilmektedir. Eğer değişim yönündeki eylem, güvencesizlik ile başa çıkmada muhtemelen etkili ve yararlı olarak algılanıyor ve bunun maliyeti de korumacı kaçınma ile eşit derecede yüksek görülüyorsa, bu durumda ihtiyat içeren başa çıkma davranışının korumacı kaçınma eğilimlerine baskın olması beklenebilir (Seçer, 2008: 276-277). İhtiyat içeren başa çıkmada en önemli husus çalışanın sahip olduğu kaynaklardır. Belli kaynaklara sahip çalışanların tehlide karşı koymak üzere uygun bir yol izleyecekleri söylenebilir. Örneğin rahatlıkla iş bulabilecek bir kaynağa sahip olan çalışanların ihtiyatlı davranarak daha az iş güvencesizliği yaşabilecekleri düşünülebilir.

### 1.3.3. Sverke ve Hellgren’in İş Güvencesizliği Modeli

Sverke ve Hellgren, yazınsal tarama çalışmalarında kuramsal ve metodolojik sorunlara değinerek ve daha ileri araştırma gereken alanları vurgulayarak, iş güvencesizliği anlayışına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Yazınsal taramadan elde ettikleri sonuçları, iş güvencesizliğinin bütünleşik modelinde özetlemişlerdir. Buna göre model iş güvencesizliğini; öznel olarak yaşanan nesnel şartlar ve öznel özellikler arasındaki etkileşimin fonksiyonu olarak, çok boyutlu şekilde ele almakta, çalışanların iyilik hali ve tutumları için zararlı sonuçları olabilen ve bir takım muhtemel aracı değişkenlerce sonuçların etkilenebildiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Seçer, 2007: 186).

Sverke ve Hellgren’e göre, iş güvencesizliği algısını niteliksel ve niceliksel olarak en az iki farklı boyutta ele almak gerekmektedir. Niceliksel iş güvencesizliği algısı, çalışanın

işiyile ilgili yaşadığı belirsizliktir. Niteliksel güvencesizlik algısı ise işin önemli özelliklerinin kaybına yönelik olarak yaşanan belirsizlik (örneğin iş koşullarında kötüleşme, kariyer fırsatlarının ortadan kalkması endişesi vb) olarak tanımlanmaktadır (İsaoğlu, 2004: 4).

Sverke ve Hellgren, Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelindeki gibi tehdidin algılanan şiddeti ve tehdiye karşı koymak için algılanan güçsüzlük şeklinde bir ayrıma gitmemiştir. Bu faktörleri nesnel şartlar ile öznel özellikler içinde değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Tehdiye karşı koymada algılanan güçsüzlük kişinin güç açığı yaşadığı alanları kapsamaktadır. Sverke ve Hellgren'in bütünleşik iş güvencesizliği modelinde, bireyin istihdam edilebilirlik özellikleri, aile sorumluluğu, işinde algıladığı kontrol düzeyi ve güvence ihtiyacı güçsüzlük algısını oluşturmaktadır. İş güvencesizliği, küçülmenin, değişimin ve esneklik uygulamalarının özünde bulunmakla birlikte, bu uygulamaların kaçınılmaz bir sonucu değildir. Çünkü iş güvencesizliği, nesnel şartlar ve öznel özelliklerin her ikisinin bir fonksiyonu olarak tanımlanabilmektedir. Nesnel şartlar; işgücü piyasası özellikleri, örgütsel değişim, hizmet akdi çeşidi, örgüt için belirsiz gelecek gibi durumlardan oluşmaktadır. Öznel özellikler ise, algılanan istihdam edilebilirlik, algılanan kontrol, aile sorumluluğu ve güvence ihtiyacı olgularını kapsamaktadır. Sverke ve Hellgren, belirli nesnel koşullara iş güvencesizliği algısı ile tepki veren bireylerin özelliklerini çözümlmek için daha fazla araştırmanın yapılması gerektiğini belirtmektedir. Yazında iş güvencesizliğinin belirleyicileri ile ilgili yeterli sayıda çalışma olmadığı görülmektedir. Bu durumun, iş güvencesizliği kavramının yakın bir zamandan beri tek başına ele alınmasının sonucu olduğu belirtilmektedir (Seçer, 2007: 187).

Sverke ve Hellgren tarafından, kolaylıkla benzer başka bir iş bulabileceğine inananların, bir başka kuruma geçmeye gönüllü olanların, istihdam edilebilirliğine güvenenlerin ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle işini kaybetmekten endişe etmeyenlerin iş güvencesizliği kaygısının daha düşük olduğu belirtilmektedir. Buna göre, hem iş güvencesi hem de istihdam güvencesi olmayanların hissedeceği iş güvencesizliğine bağlı kaygının, daha şiddetli olacağı söylenebilir (Çakır, 2007: 122-123).

Sverke ve Hellgren, "algılanan istihdam edilebilirlik olgusunu" iş güvencesizliğinin belirleyicilerinden biri olarak görmektedir. Algılanan istihdam edilebilirlik kavramı, mesleki hareketlilik kavramına benzer şekilde bireyin başka bir iş bulabileceğine olan inancını ifade etmektedir. Böylece işe olan bağımlılık düzeyi vurgulanmış ve algılanan istihdam edilebilirlik, iş güvencesizliğini etkileyen öznel bir özellik olarak görülmüştür (Seçer, 2007: 187).

Sverke ve Hellgren'e göre, işten çıkarmalar, modern yaşamın bir parçası olarak kalacak ve iş güvencesizliği algısı çalışanları gelecekte de etkilemeye devam edecektir (Öz, 2008: 151).

#### 1.4. İş Güvencesizliğinin Belirleyicileri

Araştırmacılar iş güvencesizliği algısının belirleyicilerini genel olarak üç grupta toplamaktadır (Dığın, 2008: 115).

1.Çevresel ve Örgütsel şartlar (örneğin krizler ve yeniden yapılanma)

2.Çalışanın bireysel ve pozisyonel özellikleri (örneğin yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik statü, iş akdi çeşidi)

3.Çalışanın kişilik özellikleri

Yapılan bu sınıflandırma doğrultusunda, iş güvencesizliğini etkilen faktörler aşağıda detaylandırılmaktadır.

##### 1.4.1. Çevresel ve Örgütsel Şartlar

Çevresel koşullar, bireyin işin sürekliliğinin tehlikede olduğunu düşünmesine neden olabilecek koşulları açıklamaktadır. Bu koşullar, özellikle işgücü piyasası ile ilişkili görülmektedir. Örneğin, çalışılan sektörde yaşanan krizler, işgücü piyasasındaki yüksek işsizlik oranları, başlıca çevresel koşullara işaret etmektedir. Ayrıca bu koşullar, olası bir tehdidin şiddetini de etkilemektedir. Krizler, iş güvencesini tehdit etmekte ve olası işten çıkarılma durumunda başka bir iş bulmayı da zorlaştırmaktadır (Dığın, 2008: 116). Türkiye'nin yaşadığı 2001 krizini örnek verecek olursak, kriz sonucunda; ekonomi yüzde 8,5-9 oranında daralmış, ulusal gelir 51 milyar dolar azalmış, kişi başına gelir 725 dolar gerilemiş, 19 banka kapanmış, 1,5 milyon kişi işsiz kalmış, yüzde 30'lara düşen enflasyon yüzde 70'i aşmış, hazinenin faiz ödemeleri yüzde 101 artmış, iç borç stoku 2000 yılının 4 katına ulaşmıştır (Karaçor, 2006: 388). Böylesi bir kriz ortamı yaşanabilecek iş güvencesizliği algısını daha olumsuz hale getirecektir.

Örgütsel koşullar ile işletmelerin yeniden yapılanması, küçülme, birleşmeler ve yeni teknolojiler gibi büyük örgütsel değişimlere karşı çalışanların maruz kaldıkları iş ortamı olarak ele alınmaktadır.

İşletmelerin küresel rekabette avantaj sağlamak için başvurdukları; yeniden yapılanma (re-engineering), küçülme (downsizing), dış kaynak kullanımı (outsourcing), şirket birleşme ve satın almaları ve esneklik uygulamaları iş güvencesizliği olgusunun başlıca

nedenleri olarak gösterilmektedir (Dığın, 2008: 116). Çevreye daha iyi uyum sağlamak amacıyla kurumda meydana gelen büyük değişiklikler olarak tanımlanan yeniden yapılanmalar, Şirket klmelerini, birleŐmelerini ve devirlerini içeren çok geniş bir alanı içine almakta ve çalışanlar üzerinde derin etkiler bırakmaktadır. Örgütsel küçülme, en yaygın yeniden yapılanma Őekillerinden biridir. Pamukbank'ın 2004 yılında TMSF'ye devredilmesiyle birlikte, bankanın yeniden yapılandırılarak Halkbank'la birleŐtirilmesi ile sonuçlanan bir süreç yaşanmıştır. 16.07.2004 tarih 5230 sayılı yasa ile *“Bu Kanunun 3'üncü maddesi gereğince devir iŐleminin tamamlanması ile birlikte; Halkbank'ın, 4603 sayılı Kanun ile belirlenen, ađdaŐ bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalıŐmasını ve özelleŐtirmeye hazırlanmasını sağlayacak Şekilde yeniden yapılandırılması amacı gözetilerek oluŐturulacak pln çerçevesinde, hedeflenen Şube sayısı ve norm kadro ile ekonomik, teknolojik nedenler ve organizasyon deđiŐikliđi sonucu doğabilecek benzeri nedenlerle personelin mevcut iş sözleŐmelerini feshetmeye Halkbank Yönetim Kurulu yetkilidir”* denilerek personelle ilgili verilecek kararın Halkbank Yönetimine bırakıldığı; akabinde Şube sayısı ve norm kadroya bağlı yönetimin personelle ilgili tasarrufta bulunabileceği hususlarının kanunda yer alması Pamukbank alıŐanlarının iş güvencesizliği yaŐamasına neden olmuştur (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5230.html>).

İŞgücünün, maliyetlerin ve iş süreçlerinin azaltılması amacıyla çalışanlardan bir bölümünün geçici veya sürekli olarak işten çıkarılmasını gerektiren küçülme operasyonları sonucunda, işten atılmayıp çalışmaya devam edenlerin yaşadığı iş güvencesizliği kaygısı, “geride kalanlar sendromu” olarak ifade edilmektedir (akır, 2007: 126). Geride kalanlar sendromu; Őirketlerde köklü değişim ve küçülme süreçlerinde, geride kalan iş gücünün yaşadığı olumsuz deneyimler olarak tanımlanmaktadır (Dığın, 2008: 117).

İŞletmelerde ortaya çıkan söz konusu değişimler sonucunda yaŐanabilen rol atıŐması ve rol belirsizliği iş güvencesizliği kaygısını arttırabilecek nitelikler taşımaktadır. Rol belirsizliği, çalışanların kontrol duygusunu tehdit ederek iş güvencesizliği algısına neden olabilmektedir. Rol belirsizliği, iş gerekleri ve süreci hakkında yeterli ve gerekli bilgilere sahip olunmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Rol atıŐması ise, üstlenilen görevlerin birbirleri ile çatışma halinde olmasından kaynaklanmaktadır. Ashford vd. (1989) rol atıŐması ve rol belirsizliğinin, çalışanların örgütten aldıkları ve örgüte verdikleri konusunda kaygıya sebep olacağını bu kaygının da iş güvencesizliği hissini arttıracağını belirtmişlerdir (Dığın, 2008: 119).



## 1.4.2. Demografik Özellikler

Yaşanan iş güvencesizliği algısının düzeyi, karşılaşılan tehdide karşı işyerinde sahip olunan imkanlara ve bireylerin korunmasızlık algılarına bağlı olmaktadır. Çeşitli demografik özelliklere sahip çalışanlar arasında yaşanan iş güvencesizliği düzeyinde farklılıklar bulunmaktadır. Farklı gruplar, aynı iş güvencesizliği tehdidi ile karşı karşıya bulunmalarına rağmen bu algının derecesi farklı düzeylerde yaşanmaktadır (Çiğdem, 2010: 26).

### 1.4.2.1.Cinsiyet

Cinsiyet, iş güvencesizliğinin belirleyicileri içerisinde, önemli ancak farklı sonuçlar içeren demografik değişkenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Yazına baktığımızda bu konuyla ilgili farklı bulguların olduğu göze çarpmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, erkeklerde kadınlara kıyasla, iş güvencesizliği stresi ile bunun olumsuz sonuçları arasında daha güçlü bir ilişki görülmektedir. Bunun muhtemel nedeni, erkeklerin ailenin birincil ücret kazanan geleneksel rolü olarak görülmektedir. Erkekler iş kaybı olasılığıyla karşı karşıya kaldıklarında daha fazla zorlanmaktadırlar. Son zamanlarda yapılan araştırma sonuçlarına göre, erkeklerde iş güvencesizliği algısı ile yarattığı sonuçlar arasında kadınlara kıyasla daha kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Jacobson ve Hartley (1991), özellikle bankalarda çalışan kadınların erkeklerle karşılaştırıldığında daha fazla iş güvencesizliği algısına maruz kaldıklarını bulmuştur (Jacobson ve Hartley, 1991: 20) Aynı tespiti Kinnunen ve diğerlerinin (2000) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre de bankacılık sektöründe çalışan kadınların erkeklere kıyasla daha fazla iş güvencesizliği algısı hissettiği sonucunu ortaya koymuşlardır (Kinnunen vd., 2000: 457). Kanımızca bankacılık alanında her iki tarafında aynı doğrultuda iş güvencesizliğini hissettiği ancak performans hedefini tutturamayan hem kadın çalışan olsun hem erkek çalışan için, aynı şiddette iş güvencesizliği ile karşılaşacakları bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılara göre, erkeklerin baskın oldukları iş kollarında kadınlar daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşamaktadır.

De Witte ve diğerleri (2003) yaptığı çalışmada kadınların daha fazla iş güvencesizliği yaşadığını ortaya koymaktadır. De Witte'ye göre kadınlar, özellikle evdeki tek kazanç sahibi oldukları zaman daha fazla iş güvencesizliği algısı yaşamaktadırlar. Eğer ev halkının ekonomik durumu zor ise, bireysel iş güvencesizliği artmaktadır (De Witte ve Nasvall, 2003: 206). Bu nedenle iş güvencesizliği algısının cinsiyet üzerindeki farklı sonuçlarına bakılırken sadece cinsiyet durumuna odaklanmaktan ziyade çalışanın aile içindeki gelir sağlama sorumluluğunu da göz önüne almak gerekmektedir.

Erlinghagen (2008) ise yaptığı araştırmasında iş güvencesizliğinin kadın ve erkek arasında önemli farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır. Yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre gerçekte var olan ayrımlar cinsiyet karakteristikleri ile doğrudan ilişkili değildir, fakat daha çok kendini dolaylı olarak hissettirmektedir. Eğer kadınlar hala ev işlerinde büyük sorumluluklara sahip olurlarsa sonuç olarak ücretli işleri daha sık yarıda kesilmek zorunda kalmaktadır. Böylelikle işyerindeki ortalama görev süreleri erkeklerden daha az olmaktadır. Çünkü iş güvencesizliği işyerindeki artan görev süresi ile başlangıçta azalmakta ve kadınların görev süresi erkek meslektaşlarından genellikle daha kısa olduğu için kadınların neden erkeklerden daha fazla güvencesiz hissettikleri saptanmaktadır (Erlinghagen, 2008: 190).

T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, bir büyük kamu bankası ve birer tane orta ve küçük ölçekli özel bankada, bankacılık sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılığın olup olmadığı; varsa hangi alan ve boyutlarda ayrımcılık yapıldığıyla ilgili bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, KSSGM 2000 yılında “Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık” adı altında bir kitap yayınlamıştır. Bankacılık sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda en dikkati çeken nokta, kadın çalışanların yönetim kademelerinin üst noktalarına yükselememesidir. Bunun nedeni, kadının algılanmasından, örgüt kültüründen ve toplumun genel yapısından kaynaklanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, kadının kendine bakışı ve toplumun kadına bakışı noktasında kadınlar, genelde olduğu gibi, çalışma yaşamında da farklı bir kategori olarak algılanmaktadır. Genel olarak erkeklerin asıl olmaları gereken yer “işyeri”; kadınlarınki ise “ev ve aile” olarak kabul edilmekte ve kadının çalışması ikincil sayılmaktadır. Kadınlar iş hayatına girdiklerinde, ev hizmetlerinin uzantısı gibi görülen (eğitim, sağlık, giyim gibi) işlerde çalışmaları uygun görülmektedir. Çalışan kadınların “ev kadınlığı” kimliğini üzerlerinden atamamaları da, onların belli kalıplarla değerlendirilmelerini kolaylaştırmaktadır ([http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor\\_bulten/uzmanlik\\_tezleri/.pdf](http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/uzmanlik_tezleri/.pdf)). Tüm bu açıklamaların gösterdiği gibi, toplumsal cinsiyet rolleri açısından bakıldığında, kadın ve erkeklerin iş güvencesi meselesini birbirlerinden farkı algıladıkları anlaşılmaktadır.

#### 1.4.2.2. Yaş

İş güvencesizliğinin belirleyicileri içerisinde en önemli demografik değişkenlerden biri de yaştır. Mohr'un (2000) yaptığı araştırmanın bulgularına göre, yaş ve iş güvencesizliği algısı arasında güçlü bir olumlu ilişki bulunmuştur. Buna göre, yaşlı çalışanlar gençlere kıyasla daha fazla iş güvencesizliği algısı hissetmektedir (Mohr, 2000: 190). Bankacılık

sektöründe yaşlı çalışanlar, işverenlere daha az çekici gelmekte ve haliyle belli bir yaşa gelen çalışanlar hakkında emeklilik işlemleri başlatılmaktadır.

30 ve 50 yaşlarındaki çalışanların çocuklarına karşı sorumlulukları daha fazla olacağından, sadece kendi yaşamını sürdürme sorumluluğu olan kişilerden daha fazla iş kaybı olasılığını yaşama eğiliminde olmaktadır. Yani daha yaşlı çalışanlar, daha genç çalışanlarla karşılaştırıldığında yaşanan iş güvencesizliği düzeyi daha fazla olmaktadır. Çünkü bu kişilerin yeni bir iş bulma olasılıkları azalmaktadır. Bu nedenle işlerini kaybetme tehdidiyle karşılaştıklarında yaşanan iş güvencesizliği düzeyi daha yüksek olacaktır.

Naswall ve De Witte Belçika, Hollanda, İtalya ve İsveç'te çalışan grupların yaşadığı iş güvencesizliğini ortaya çıkarmaya yönelik araştırma yapmıştır. Yaşlı işçiler, Belçika ve İtalya'da yüksek seviyelerde iş güvencesizliği bildirdikleri için yaş iş güvencesizliğinin önemli bir belirleyicisi olarak bulunmuştur (De Witte ve Nasvall, 2003: 207).

#### 1.4.2.3. Eğitim Düzeyi

Çalışanlar açısından iş güvencesin algılamada diğer önemli bir değişken de eğitim düzeyidir. Çünkü eğitim düzeyi, kişinin iş piyasasında karşılaşabileceği fırsatları etkilemektedir. Eğitim düzeyi, bilgi ve beceri düzeyleri, iş piyasasındaki talepleri karşılayamayacak durumda olan çalışanlar, iş güvencesizliği algısına karşı daha duyarlı olmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen verilere göre eğitim düzeyi ve iş güvencesizliği algısı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar, daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlar kadar fazla iş kaybı tehdidiyle karşı karşıya gelmemekte ve buna bağlı olarak da iş güvencesizliği algısı daha düşük olmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi, iş gücü piyasasında ne kadar şansa sahip olacakları açısından önemli bir faktör olmaktadır. Çünkü daha az eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar aynı zamanda daha az bilgi ve beceriye de sahip olacakları için iş gücü piyasasında ikameleri daha kolay olmaktadır. Bu da iş güvencesizliği algısını fazla yaşamalarına neden olmaktadır.

Vuuren ve diğerlerine (1991) göre de eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha az iş güvencesizliği algıladıkları ispatlanmıştır. Özellikle mavi yakalı işçiler, daha az eğitim düzeyi ve vasma ve buna bağlı olarak iş gücü piyasasında daha az alternatiflere sahip olduklarından dolayı özellikle çalkantılı dönemlerde daha fazla iş güvencesizliğe algısına maruz kalmaktadırlar. Bu dönemlerde kendilerini güçsüz hisseden düşük vasıflı çalışanlar, işlerini kaybetme korkusunu daha yoğun yaşamaktadırlar. Çünkü bu gibi durumlardan kurtulmak ya

da yardım aramak için gerekli finansal kaynak ya da sosyal ağdan yoksun olmaktadır ve buna bağlı olarak kendilerini daha güçsüz hissetmektedirler (aktaran Seçer, 2007: 215).

Benzer şekilde Naswall ve De Witte (2003) de eğitim seviyesi düşük olanların, istihdam seçeneklerinin kısıtlı olması nedeniyle daha fazla iş güvencesizliği yaşayacağını ileri sürmektedir. Yaptıkları araştırmalar sonucunda, iki ülke örneğinde eğitim seviyesi ile iş güvencesizliği arasında ilişki olduğunu görülmüştür (aktaran Seçer, 2007: 215).

Bu anlamda çalışanların eğitim düzeyi ile güvencesizlik arasında ilişki negatif yönlüdür. Ancak, Danimarka, Fransa, İtalya ve İngiltere gibi bazı Avrupa Birliği üyesi ülkelerde ise bu durumun tersi yaşanmaktadır. Bu ülkelerde güvencesizlik algılaması eğitim düzeyi yüksek olanlarda çok daha fazladır (Çiğdem, 2010: 31).

#### **1.4.2.4.Kıdem**

Kıdemın önemli olduğu örgütlerde, daha fazla yıl hizmette bulunan çalışanlar, daha az süre görev alan çalışanlara kıyasla daha az iş güvencesizliği algısı hissetmektedir. Ancak, özellikle finansal kriz dönemlerinde kıdem, iş güvencesinin bir garantisi olamamaktadır. Kıdem, işten çıkarmalar sırasında tek belirleyici faktör değildir. Araştırmacılara göre, bu değişkenin psikolojik bir etkisi bulunduğu varsayılmaktadır. Öğretim görevlileriyle yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, kıdemli çalışanlar, daha az kıdemli çalışanlara kıyasla daha fazla iş güvencesi hissetmektedir. Bir diğer araştırma sonucunda ise kuruma yeni gelen çalışanların rolleri daha belirsizdir ve bu kişiler kurumda kalmak için daha istekli olmaktadır. Bu nedenle daha fazla iş güvencesizliği algısı hissetmektedirler (Dığın, 2008: 122).

#### **1.4.2.5.Medeni Durum**

Bir eş ile yaşamak, kişilere sosyal destek sağladığından, iş güvencesizliği algısının etkisini azalttığı ifade edilmektedir. Çünkü eşi, iş kaybı sonucunda ailesi için eve gelir sağlayabilmektedir. Ancak bunu söyleyebilmek için eşin bir gelirin olması gerekmektedir. Aile kuran kişiler, istihdam durumlarında bir tehlike algıladıkları zaman iş güvencesizliği algısına karşı tampon görevi gören eşi ya da ailesi tarafında sağlanan sosyal destekten faydalanmaktadır. Bu nedenle kişinin medeni durumu, iş güvencesizliği algısını ne kadar yaşayacağını etkilemektedir.

Diğer yandan aile sorumluluğunu üstlenen ve çocuk sahibi olan çalışanlar iş kaybı tehlikesini daha şiddetli hissetmektedirler ve dolayısıyla iş güvencesizliği algısını daha fazla yaşamaktadırlar.

Medeni durum ile ilgili incelenmesi gereken bir başka değişken de çocuk sahibi olmadır. Çocuğu olan çalışanların, çocuk sorumluluğu olmayan işçilerden daha fazla iş güvencesizliği yaşayacağı ileri sürülmektedir.

#### 1.4.3. Kişilik Özellikleri

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür (Çiğdem, 2010: 31-32).

Bu çerçevede iş güvencesizliği, çalışanların iş durumlarını nasıl yorumladıkları ve değerlendikleri ile ilgili de olmaktadır. Bu yorumlamalar, birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Çalışanların genel karakterleri ile ilgili olarak gelecek ve şimdiki durumları üzerindeki bireysel görüşleri, algılanan iş güvencesizliği düzeyine katkıda bulunmaktadır.

İş güvencesizliği algısı, öznel bir yaşantıdır. Aynı nesnel koşullarda çalışan iki işçi, aynı durumu farklı algılayabileceğinden ve yorumlayabileceğinden dolayı yaşadıkları iş güvencesizliği düzeyi farklı olmaktadır.

Kişilik özellikleri, iş güvencesizliğini algılama ve direnebilmede güçsüzlük ile yakından ilgilidir. Karamsar, dışsal kontrol odağına sahip, özgüveni düşük bireylerin iş güvencesizliğini algılama ve tepkileri diğerlerinden daha farklı olacaktır. Daha çok öznel iş güvencesizliğini etkileyen bu özellikler, çoğu zaman işten çıkarılma riskini artıran özellikler olabilecektir (Çakır, 2007: 126).

#### 1.5. İş Güvencesizliğinin Sonuçları

İş güvencesizliği birey, örgüt ve aile üzerinde önemli olumsuz etkilere sahip bir kavram olarak anılmaktadır. İş güvencesizliğinin sonuçları kısa ve uzun vadeli tepkiler ile bireye ve örgüte yönelmiş tepkiler olarak ayrılmaktadır. Buna göre bazı sonuçlar kısa vadede ortaya çıkmakta iken, bazı sonuçlar belli bir süre iş güvencesizliğine maruz kaldıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda kısa vadeli sonuçlar, iş güvencesizliği ile uzun vadeli sonuçlar arasında aracılık ilişkisi göstermektedir. Örneğin, kısa vadede iş doyumsuzluğu, iş güvencesizliği belli bir süre devam ettiği takdirde psikolojik sorunlara ve işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olmaktadır (Seçer, 2012: 370- 371).

İş güvencesizliğinin sonuçları, bireylerin iş güvencesizliğine verdikleri tepkilerden oluşmaktadır. İş güvencesizliğinin sonuçlarını kısa ve uzun, bireysel ve örgütsel olarak ayırma eğilimi içinde olmadan doğrudan örgütsel bağlılık, stres, iş tutumları, sağlık ve işten ayrılma eğilimi başlıkları altında incelemenin isabetli olacağı düşünülmektedir.

### 1.5.1. İş Güvencesizliğinin Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sonuçları

Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumuyla özdeşleşmesine ve örgütsel faaliyetlerin bir parçası olmasına bağlı olarak, çalışanların kurum için fedakârlıklarda bulunmasını sağlar ve kurumlarından ayrılmak istememelerini beraberinde getirmektedir (Gümüştekin vd., 2010: 4). Bir bakıma örgütsel bağlılık, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok psikolojik temelleri olduğunu göstermektedir (Balay, 2000: 13).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün anaçlarına ulaşabilmesi için daha fazla çaba sarf etmesi ve işten ayrılmayı düşünmüyor olması beklenmektedir. Çünkü birey çalıştığı örgütün değerlerine, amaçlarına bağlıysa örgütten ayrılmak istemeyecektir. Buna göre, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamaya çalışmaktadırlar. Aksi takdirde üyesi bulunduğu örgütte kendisine olan ihtiyacın az olduğunun görülmesi, işten çıkarılma riskinin ve çalışma koşullarındaki belirsizliğin meydana getirdiği kaygılar, söz konusu örgütün üyesi olmanın önemini yitirmesine yol açabilecektir (Ashford vd. 1989: 804). Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın örgütün belli olumlu özellikleri sayesinde kazanıldığı düşünülürse, çalıştığı kurumun iş güvencesi sağlamadığını düşünen ve iş güvencesizliği algısı içinde olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalacağı düşünülebilir. Örneğin Ashford, Lee ve Bobko (1989) algılanan iş güvencesizliğinin artmasının, örgütsel bağlılığın azalması ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Ashford vd. 1989: 805). Benzer şekilde, örgütsel bağlılığın iş güvencesizliği ile olumsuz yönde bir ilişkisinin olduğunu gösteren başka çalışmalara da rastlanmaktadır (Chirumbolo ve Areni, 2005: 69).

Bireyin çalıştığı örgütsel yapıdaki değişiklikler iş güvencesizliğini artırabilmekte ve birey için bir tehdit oluşturma noktasına getirebilmektedir. Örneğin, yeniden yapılanma içine giren örgütlerde küçülmelerden kaynaklanan iş güvencesizliği yaşanabilir, çalışanların görevleri ve görev yerleri değiştirilebilir, rütbeleri düşürülebilir. Dolayısıyla, iş güvencesizliği algısı yaşayan çalışanların örgüte olan bağlılıkları düşeceğinden işverenlere ve yöneticilerin bu noktada dikkatli olması gerekmektedir. Bu konumda olanlar, iş güvencesizliği algısı

yaşayan çalışanların sıkıntılarının giderilmesi konusunda rahatlatıcı politikalar sürdürerek çalışanların örgütsel bağlılığını arttırabilirler.

### **1.5.2. İş Güvencesizliğinin İş Doyumu İle İlgili Sonuçları**

İş doyumunu, işe ilişkin bir tutum olarak değerlendirilebilir. İş güvencesizliğinin algılanmasından hemen sonra gelişen kısa vadeli bir tepki olarak düşünülebilecek iş doyumunda azalma, bireylerin beklentilerini karşılamayan koşullara karşı gösterdikleri bir tepki olarak ele alınabilir. İş doyumunu, iş güvencesizliği araştırmalarında en fazla araştırılan sonuçlarından biridir (Seçer vd. 2012: 371). İnsanların başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumunu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutsuzluk duygusudur. Bu duygular, bireyin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır. İş doyumunu, çalışanların ruhsal sağlıklarının ve duygularının iyi olduğunun bir belirtisidir. İş doyumunu denilince, işten elde edilen maddi ve manevi çıkarlar ile çalışanların beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 41).

Birçok araştırma, çalışanların işin sürekliliğine olan tehditler nedeniyle, işleri ile ilgili doyumunsuzluk yaşadığını göstermektedir. Dolayısıyla işin güvence sağlanması, işin önemli boyutlarından biridir. Eğer kişiler işlerini kaybetmekten kaygılanıyorlarsa, bu hoşnutsuzluğun işlerinin diğer boyutlarına yayılabileceği belirtilmektedir. Chirumbolo ve Hellgren (2003) iş doyumunu ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiyi Belçika, Hollanda ve İsveç'te araştırmışlar, bu iki değişken arasında olumsuz bir ilişki olduğunu görmüşlerdir (aktaran: Seçer vd. 2012: 371-372).

### **1.5.3. İş Güvencesizliğinin Stres ve Genel Sağlıkla İlgili Sonuçları**

Stres, günlük hayatta ve çalışma yaşamında hemen herkesin çok sık kullandığı bir kavram haline gelmiştir. Yaşadığı sürece herkes, çeşitli stres kaynaklarına maruz kalmaktadır. Modern toplum hastalığı olarak nitelendirilen ve ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkan stres özellikle güvencesiz ortamlarda çalışanlar açısından ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Örücü ve Demir, 1999: 59).

İş güvencesizliği nedeniyle ortaya çıkan sağlık sonuçlarından bir kısmı stres, kaygı, depresyon, özgüven eksikliği, kendisinden ve çevresinden memnuniyetsizlik gibi psikolojik iyilik haline zarar veren sonuçlardır. Bir kısmı ise bu sonuçlara bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik şikayetler ve fiziksel sağlık sorunlarıdır. Çalışanların iş güvencesinden yoksun oluşunun, kendilerini sürekli olarak kaygılı ve geleceğinden endişeli hissetmelerine neden

olacağı açıkça görülmektedir. Bu durum ise sağlıkları elverişli olmadığı halde işlerinden kısa bir süre için dahi uzak kalmalarına engel olmaktadır (Çiftçi, 2010: 162).

İşsizliğin etkileri yalnızca iş bulamamış ya da işini kaybetmiş olanlar üzerinde değil, çalışanlar üzerinde de etkili olabilmektedir. İş güvencesizliği algısının yoğun olduğu dönemde işsizliğin olduğu dönemdekine benzer sağlık etkilerinin olduğu gösterilmiştir. İş güvencesizliği ya da iş kaybı tehdidi zihinsel ve fiziksel sağlığı olumsuz olarak etkileyen stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir. En yüksek stres düzeyinin belirsizlik döneminde olduğu gösterilmiştir (Özyaman, 2007: 7).

İş güvencesizliğinin yarattığı belirsizlik ortamı çalışan için stres yaratıcı etkiye sahiptir. Belirsizlik, iş güvencesizliğinin doğasında var olan bir özelliktir. Bu belirsizlik, bireyin bir başa çıkma stratejisi belirleyerek, stres düzeyini azaltmasına engel olmaktadır (Seçer vd. 2012: 370).

İş güvencesizliğinin çalışanların genel sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olduğu da ileri sürülmektedir. İş güvencesizliği yaşayan çalışanların iş güvencesizliği yaşamayan çalışanlara oranla sağlık şikayetlerinde buldukları ve ruh sağlığı anlamında sıkıntılar yaşadıkları belirtilmiştir. (De Witte, 2005: 2). Genel yaşam doyumunu psikolojik sağlık ile ilintili olarak değerlendirdiğimizde, iş güvencesizliğinin yaşam doyumunu olumsuz etkilediğine dair araştırmalara rastlanmaktadır (Silla, 2009).

Mesleki ve Çevresel Tıp Dergi'sinin Eylül sayısında algılanan iş güvencesizliğinin durgunluk dönemlerinde bile kötü sağlık sonuçlarına sebep olduğu, depresyon vb etkilere neden olduğu belirtilmiştir. Burgard, Kalousova ve Seefeldt'in birlikte yaptıkları çalışmada iş güvencesizliğinin çalışanların sağlıklarına verdiği zararın giderek büyüyen bir sorun haline geldiğini belirtmişlerdir. Michigan'da 25 farklı iş kolunda 440 yetişkin çalışan üstünde yapılan çalışmada, iş güvencesizliği yaşayan katılımcıların %19'unun kötü sağlık sorunları yaşadığı, katılımcıların %40'dan fazlası ise depresyon belirtisi göstermiştir. <http://scienceblogs.com/thepumphandle/2012/09/28/new-study-sheds-light-on-the-health-effects-of-job-insecurity/>.

Geçici işte çalışanlar ile devamlı işte çalışanlar arasında iş güvencesizliğinin sonuçlarını ölçmeye yönelik yapılan araştırmada, geçici işte çalışanların devamlı işte çalışanlara göre daha büyük sağlık sorunları yaşadığı belirtilmiştir. Özellikle geçici işte çalışanların devamlı işte çalışanlara oranla yüksek derecede yorgunluk, kas ve sırt ağrısı yaşadıkları belirtilmiştir (Silla vd, 2005: 92-93).



İş güvencesizliği, çalışanların ruh sağlığını etkilediği gibi fiziksel sağlığını da etkilemektedir. Fiziksel sağlığa olan etkileri, sigara içme, alkol kullanma gibi davranışlara yol açarak ve doğrudan bağışıklık sistemi üzerinde etki yaratarak göstermektedir (Seçer vd. 2012: 374). Sümer ve diğerleri (2013) tarafından gerçekleştirilen, 679'u çalışan 251'i işsiz ya da geçici işlerde çalışan toplam 930 kişinin katıldığı bir araştırmada, iş güvencesizliğinin ve işsiz olmanın hem fiziksel hem de psikolojik sağlığı olumsuz etkilediği görülmüştür. İş güvencesizliği yüksek olanlar ile işsizlerin sağlık durumları iş güvencesine sahip olanlardan anlamlı olarak daha kötü gözlenmiştir. Ayrıntılı olarak psikolojik sağlık incelendiğinde ise, iş güvencesiz olanların, iş güvencesine sahip olanlara göre daha fazla anksiyete, depresyon, öfke, paranoid düşünce ve psikoz belirtisi bildirdiği görülmüştür (Sümer vd., 2013: 150-155).

#### 1.5.4. İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlgili Sonuçları

Güvencesizlik içerisindeki çalışan durumunu güvenceye alabilmek için çeşitli davranışlara girişir. Çalışanlar için iş güvencesizliği yaşantısının yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma eğiliminin arttığı belirtilmektedir. İş güvencesizliği hisseden çalışanların genel olarak işten ayrılma eğiliminde oldukları yapılan araştırmalar tarafından desteklenmektedir (Ashford vd., 1989: 804). Ülkemizde son yıllarda yapılan bir araştırmada da, işini güvencesiz olarak algılayan çalışanların, işini güvenceli görenlere göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir (Sümer vd., 2013: 163)

İşe ilişkin sürekli bir belirsizlik duygusu, ücrete bağımlı olan çalışan ve aileleri için geleceğin belirsiz olması anlamına gelir. Bu duygu çalışanların günlük yaşantılarına kadar uzanır. Güvencesizlikle beraber güvensizlik duygusu da artar. Bu durum toplumsal bağları ve dayanışma duygularını yok eder ve bireylerin ruhsal durumlarını bozan bir ilke olarak hareket eder. Daima işe ve geleceğe ilişkin duyduğu kaygı, belirsizlik ve güvensizlik içinde olan kişi, şimdiki zamana hakim olma ve geleceğini planlama yeteneğini büyük ölçüde yitirir (Urhan, 2010: 32). İş güvencesizliği nedeniyle oluşan bu belirsiz ve istikrarsız durum çalışanları işten ayrılma eğilimine götürür. Özellikle işinde mutlu olmayan çalışanlar işe gitmek istemeyecek ve işte geçirilen süreyi eziyet olarak göreceklidir. Dolayısıyla çalışanlar işte geçirilen süreyi de en az çabayla ve verimsiz olarak geçirmeye çalışacaklardır. İşinden memnun olmayan çalışanlar bu durumu davranışlarıyla aktif olarak ortaya koyacaklar, işten ayrılma niyetinin oluşmasıyla birlikte, aktif iş arama süreci içine girip, iş güvencesine ilişkin belirsizliği yok etmeye çalışacaklardır. Aktif eylemlerin başında iş aramayı ciddi olarak düşünme, başka iş seçenekleri konusunda bilgi edinme, dolayısıyla işten ayrılma eğilimi gündeme gelmektedir.

Bu sürecin sonunda ise aktif olarak iş arama davranışı gözlenmektedir. Özellikle yüksek niteliklere sahip ve yüksek performansta çalışanlar, güvencesizlik durumunda yeni iş arayışına ilk yönelen grubu oluşturmaktadır. Konuya ilişkin yapılan araştırmalar iş güvencesizliği ve işten ayrılma arasında öngörülen ilişkiyi destekler niteliktedir (Çakır, 2007: 133-134).

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütlerin başarısında bireyler hiç kuşkusuz çok önemli bir rol oynamaktadır. Örgütün ayakta kalması, kar etmesi ve tanıtımı gibi birçok alanda çalışanlara rol düşer. Çalışanların örgüte katkı sağlaması ise çalıştıkları işyeri ve işlerini benimsemelerine bağlıdır. Yaptıkları işi severek yapmaları, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve yaptıkları işte mutlu olmaları, örgütün onlara gerçekten değer verdiğini göstermesiyle mümkündür. İş yaşamında örgütlerin en önemli sorun alanlarından birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmayarak, devamsızlık ve daha da önemlisi işten ayrılma davranışı sergilemeleridir. Bu nedenle çalışanların işlerinden memnun olmaları, örgütlerin temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu da çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi, kendisi ile özdeşleştirilmesi ve kurum içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık kavramının önemini artırmaktadır (Dolu, 2011: 32). Başka bir deyişle, çalışanların örgütlere duyduğu bağlılık, işte kalma isteği göstermesi ve örgütün koyduğu hedefler doğrultusunda çalışması için son derece önemlidir.

Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin de çok önemli bir alanını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi politikalarındaki temel mantık, olumlu sonuçların alınabilmesi için örgütsel bağlılık seviyesinin yükseltilebilmesidir. Örgütlerin önem verdiği politikalardan birisi olduğu için, son yıllarda örgütsel bağlılık kavramı bu açıdan çok dikkat çeken bir konu olmuştur.

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Bir kavram ve aynı zamanda bir anlayış biçimi olarak bağlılık, sosyal bir içeriği sahip olarak toplumsal duygunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, bir kişiye, bir düşünceye, bir örgüte ya da kendimizden daha büyük

gördüğümüz herhangi bir olguya karşı gösterdiğimiz sadakati ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Şen, 2008: 38).

Yazına bakıldığında, örgütsel bağlılık kavramının tanımı hakkında tam bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Örgüte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "Örgüt İnsanı" başlıklı çalışmasında Whyte "örgüt insanını" örgütün çalışanı olarak değil, mavi yaka ve beyaz yaka ayrımı yapılmaksızın sadece "örgüt"ü için çalışan kişi olarak tanımlamıştır. "Örgüt insanı" aynı zamanda örgüte ait olan kişidir (Whyte, 2002: 3). Daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı yaptıkları çalışmalarla konunun gelişimine katkıda bulunmuştur (Aktaran: Çetinel, 2008: 42).

Örgütsel bağlılık ile ilgili 1956 yılından beri süregelen araştırmalar, çok sayıda ve birbirinden farklı örgütsel bağlılık tanımının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Grusky (1966) örgütsel bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak açıklamıştır (Grusky, 1966: 488). Luthans'a göre örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme, örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir (Luthans, 1987: 219-220). Ayrıca, kavram çalışanların örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur. Dubin (1975) örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği örgütün amaç ve değerlerine inanç şeklinde üç unsurun bütünü olarak örgütsel bağlılığı açıklamaktadır (Dubin vd., 1975: 412). Rusbult ve Farrel (1983) örgütsel bağlılığa farklı bir açıdan bakmış ve şöyle tanımlamıştır: "Çalışanın tatmin edici bulmasa bile bir işe saplanıp kalması ve işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesi"dir (Rusbult vd., 1983: 599). Örgütsel bağlılık yazınında en hakim araştırmacılardan olan Meyer ve Allen (1997) ise, kavramı çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olması kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamıştır (Aktaran Yılmaz, 2011: 5-6). Yazında en çok rastlanan Porter, Mowday ve Steers (1979) tarafından yapılan tanıma göre örgütsel bağlılık, "bireyin örgüt ve amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme isteği"dir (Porter vd., 1974: 603). Ülkemizde yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık tanımlarından bazıları da şu şekildedir: "çalışanın örgütü bir bütün olarak görmesi ve genel olarak buna verdiği duygusal tepki" (Gözen, 2007: 46). "Örgütün özellikleri ve yapılan iş kapsamında örgüte karşı geliştirilen tutum ve sergilenen olumlu davranışların bir göstergesi" (Balay, 2000: 47). Baysal ve Peksoy, kavramı, "bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, çalıştığı örgüt ile özdeşleşme, örgüt için ekstra çalışmaya ve çaba sarf etmeye gönüllü olmak" şeklinde

tanımlamıştır (Baysal ve Peksoy, 1999: 7-15). "Örgütün iyiliği ve başarısının devam etmesi için örgütte çalışanların düşüncelerini paylaşıp başarı için çaba göstermeleri" ise bir diğer örgütsel bağlılık tanımıdır (Yüksel, 1998: 79).

## 2.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Rekabet olgusunun yoğun şekilde yaşandığı bankacılık sektöründe örgüt politikalarının, stratejilerinin ve hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanması süreçlerinde etken özne olan çalışanların verimlilik düzeyinin örgüt iş ve karar süreçlerinin uygulanmasında ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde büyük önem taşıdığı açıktır. Çalışanların verimliliğini artıran konulardan biri olan örgütsel bağlılık bu noktada önem verilmesi ve aynı zamanda da başarılması gereken bir meseledir. Aslında, örgütsel bağlılık özellikle örgüt yöneticileri, ortak ve sahipleri açısından değerli görülmektedir çünkü örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda karlılık ve devamında da örgütün rekabet edilebilir bir pozisyona kavuşması mümkün olmaktadır.

Günümüz koşullarında rekabet ortamında ayakta kalabilmek amacıyla yönetim uygulamaları büyük bir hızla değişmektedir. Bu değişime ayak uydurmak hatta bu değişimi yönetmek gerekmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin çalışanlarıyla olan mevcut ilişkilerini çalışanları örgütte tutacak şekilde yeniden gözden geçirmesi ve yapılandırması gerekmektedir (Somuncu, 2008: 5-6). Örgüt ile çalışan arasında kurulacak olumlu ilişki sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, günümüzde örgütler tarafından üretim yapmak ya da satışı artırmak kadar önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, kişinin ve örgütün performansına olumlu etkileri olduğu ileri sürülmektedir.

Örgütsel bağlılık yazınında geçmişe bakıldığında, pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun pek çok nedeni sıralanmıştır. Bu nedenler;

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin olması,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti oluşturmasında, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,

- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, daha nitelikli işgücü talebini yaratmıştır (Somuncu, 2008: 6)

Örgüte bağlılık, insanlar bunu isteyerek gösterdiğinde önemlidir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşmektedir. Örgütsel amaçlar açısından bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görülmektedir. Gönüllü çalışanlar, duygusal bağları nedeniyle örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermekte, işin ekonomik getirisinden çok, yapılan işin anlamı ile ilgilenmektedirler.

Çalışan örgüte olan bağlılığı, yapılan hataların azalması ya da performans artışı gibi olumlu çıktılarla birlikte örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, karlılıklarını artırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir. Çalışan bağlılığının örgüte olan güveni, güvenin de verimliliği artırdığı ortaya konulmuştur. Bağlılık oluşmaması sonucu artan devamsızlık ve işgücü devri, örgütlere maliyet olarak yansımaktadır. Çalışanların örgütü benimsemeleri ve örgütle uyumlu hale gelmeleri örgütün işleyişini ve yönetimin aldığı kararların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların örgüt içerisinde sosyal uyumu da sağlanmış olmaktadır. Böylece hem çalışan hem de işveren açısından örgüt uzun süre çalışılabilir ve yaşanabilir hale gelmektedir.

Çalışmamız açısından değerlendirecek olursak, Türkiye'de bankacılık sektörü, yaşanan ekonomik krizle çok sayıda personeli işten çıkartarak yoğun bir küçülme süreci yaşamıştır. Ancak kalan personelin örgüte bağlılığı ve örgüte karşı olumlu bir tutum içinde olması yaşanan olumsuzlukları azaltmak açısından büyük önem taşımaktadır. İşten çıkarmaların varlığı çalışanlar için çoğu zaman tehdit olarak algılanmakta, çalışanlar sıranın kendilerine ne zaman geleceği endişesi duymaktadırlar. Giderek artan oranda iş güvencesizliği algısı içine giren çalışanların, üst yönetime ve dolayısıyla örgüte duydukları güven zedelenmekte, bağlılık düzeyleri düşebilmektedir.

### 2.3.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarından yaklaşmaları, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin farklı tanımlamalar ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da karışıklıklar yaratmaktadır (Alıca, 2008: 18)

Bu sınıflandırmalar arasında özellikle iki bağlılık türüne göre sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya davranışsal ya da tutumsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir (Gül, 2002: 38). Diğer bir ifadeyle çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır.

### **2.3.1. Davranışsal Bağlılık**

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Bayram, 2005: 129). Bu kavram, bağlılığın dışavurumu ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca, çalışanların belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgüt içerisinde uzun süreden beri yaptıkları belli bir faaliyete bağlanırlar. Dolayısıyla, bu bağlılık türü bireyin davranışlarına bağlanmasından kaynaklanan bir olgudur. Örgütte çalıştığı süre boyunca devamlılık gösterme davranışına bağlanan çalışan, bu davranışı sürdürmeye devam etmesini destekleyecek tutumlar geliştirir. Başka bir deyişle, davranışa bağlılık gösterdikten sonra, ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir (Gül, 2005: 47). Bu tutumlar, örgüte bağlılığı sağlar.

#### **2.3.1.1.Becker'in Yaklaşımı**

Yan Bahis Yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre, davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Burada bağlılığın duygusal değil, çıkarsal bir nedene dayandığından bahsedilmektedir. Birey kendisi için önemli olan bir şeyi ortaya koyarak, yani başka bir deyişle bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya

koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Becker'e göre çalışanlar, toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört yan bahis kaynağı nedeniyle örgüte bağlılık gösterirler. Ayrıca örgüt içerisinde geçirilen zaman arttıkça çalışanın yaptığı yatırımlar da artacağından, yaş ve kıdem arttıkça çalışanların davranışsal bağlılık sergileme ihtimalleri artacaktır. Çalışan, örgütten ayrılmanın ekonomik, sosyal ve psikolojik maliyetlerini düşünerek örgüte daha çok bağlanacaktır (Becker, 1960: 32-34).

### **2.3.1.2.Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık kişinin davranışları ve tutumları arasındaki uyum temelinde gelişmektedir. Açık, kesin, şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen, geri dönülemeyen, gönüllü davranışlar bağlılığı etkilemektedir. Bu yaklaşıma göre, kişinin tutumlar ile davranışlar uyumsuz olduğu zaman, gerilim ve stres söz konusu olacaktır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılık getirecektir. Salancik'a göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki uyuma yönelik davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2005: 49).

Bu yaklaşım doğrultusunda, baskı altında kalmadan kendi isteğiyle bir örgütte çalışmaya başlayan bir bireyin örgütteki herhangi bir faaliyete katılım davranışı açısından kişisel bir sorumluluk taşıdığı ve bu davranışını devam ettirme konusunda istekli olacağı varsayılmaktadır. Birey, davranışını haklı çıkarmak için de davranışını sahiplenecektir. Örgüte katılma davranışı ile uyumlu olacak şekilde olumlu tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır (Bülbul, 2007: 14).

### **2.3.2. Tutumsal Bağlılık**

Tutum, kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder (Gül, 2005: 40). Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Bayram, 2005: 129). Dolayısıyla, tutumsal bağlılığı belirleyen, çalışanın davranışları değil, çalışan ile örgüt arasında yaşanan ilişkilere bağlıdır. Çalışanın, örgütün hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleri olarak benimsemesi ve örgütün çalışanın beklentilerini karşılaması durumunda tutumsal bağlılıktan söz etmek mümkün olacaktır.

Tutumusal bağlılık, örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilen üç bileşenden oluşmaktadır (Bayram, 2005: 129). Bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir. Örgüte bağlılık bu şekilde ele alındığında, örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Gül, 2005: 41).

Bireyin örgüte karşı tutumunu belirleyen çalışma koşullarıdır. Koşullar bireyin psikolojik durumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Koşullar olumlu olduğunda bireyin örgüte karşı tutumu da olumlu olmakta ve bağlılık davranışı ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 63).

Yazında tutumsal bağlılığa ilişkin birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu çalışmada Etzioni, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırmalar ele alınacaktır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise, birçok araştırmacı tarafından "örgütsel bağlılığın unsurları" başlığı altında da incelenen ve yaygın olarak kabul gören Allen ve Meyer'in sınıflaması doğrultusunda kendileri tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılacaktır.

#### 2.3.2.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyelerinin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üçe ayrılmaktadır: Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1. **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
2. **Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile çalışan arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İş görenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
3. **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanlar, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

#### 3.3.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması



O'Reilly ve Chatman (1986, aktaran Balay, 2000: 22) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

1. **Uyum bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
2. **Özdeşleşme bağlılığı:** Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
3. **İçselleştirme bağlılığı:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005: 130).

### 3.3.2.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1991) tarafından üç bileşenle ele alınmaktadır. Bu üç bileşenin ortak noktası, örgütsel bağlılığın çalışanların örgütle ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapıya ve örgütteki üyeliğini sürdürme veya sürdürmeme kararını belirleyecek özelliklere sahip olmasıdır (Bülbül, 2007: 19). Bununla beraber, her bağlılık bileşeninin kendine özgü psikolojik yapısı bulunmaktadır. Bu bileşenleri sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

**1) Duygusal Bağlılık:** Allen ve Meyer (1991) çalışanların örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (aktaran Gül, 2003: 45). Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000: 73). Bu bağlılık boyutu, çalışanların işe bağlılığının en olumlu şeklidir. Aslında, bu çalışanlar her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle çalışanlar ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergiler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004: 95).

2) **Devam Bağlılığı:** Allen ve Meyer (aktaran Doğan ve Kılıç, 2007: 45)'e göre devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. Bu bağlılık türüne göre, çalışanların örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve sahip oldukları diğer kaynak ve imkanları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, çalışan örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2000: 22). Örgüte devam bağlılığı duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok, sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Çetin, 2004: 95). Özetle, devamlı bağlılığı gösteren çalışanlar, kendi istekleriyle değil, yapmakta oldukları işe ihtiyaç duydukları için örgütte kalırlar.

3) **Normatif Bağlılık:** Allen ve Meyer (1991 aktaran Doğan ve Kılıç, 2007: 47)'e göre normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Çalışanlar yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde örgütte kalmanın doğru bir davranış olduğunu hissederler (Hoşgör, 2010: 10). Çalışanların bu türde örgüte bağlılık duyması, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları isteğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, çalışanların yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir (Balay, 2000: 22). Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2005: 133).

Özetle, çalışma yaşamında güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanların "istedikleri" için, devam bağlılığı içinde olan çalışanların "ihtiyaç duydukları" için, normatif bağlılık içinde olanların ise, "örgütte kalmanın doğru olduğunu düşündükleri" için örgütte çalışmaya devam ettikleri söylenebilir.

#### 2.4.Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Çalışanların örgütlerine bağlılıkları farklı tutum veya davranışlar olarak ortaya çıkabilmektedir. Mowday ve arkadaşları (1979) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın üç temel

göstergesinin olduğunu iddia etmiştir (Mowday, 1979: 389). Bir başka deyişle çalışanların örgütsel bağlılık gösterip göstermediği çeşitli göstergelerle ölçülebilir (Gündoğan, 2009: 6).

**1. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve sıkı sıkıya bağlanma:** Örgütsel bağlılığın en önemli göstergelerinden biridir. Çalışanın kuruma bağlılık gösterebilmesi için öncelikle kurumun amaç ve değerlerini kabullenmesi gereklidir. Kurumun amaç ve değerlerini kabul etmesine ek olarak çalışanın bu amaç ve değerlere inanması da gerekmektedir. Örgütün amaç ve değerlerine inanan çalışanın, örgüt için çabalaması ve bağlılık göstermesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Örneğin, bir çalışan kurumun vizyonlarına gerçekten inanırsa, bunu gerçekleştirmek için elinden geleni yapacak ve kuruma bağlılığı artacaktır. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile kurumun amaç ve değerlerinin ilişkili olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır (Dolu, 2011: 67).

**2. Örgüt için Fedakarlıkta Bulunabilme:** Örgütsel bağlılığın bir diğer göstergesi de çalışanın kurumun amaçları doğrultusunda sorumluluklarının veya görevlerinin dışında ve belirlenmiş bir düzeyin üzerinde çaba göstermesidir. Çalışanın sadece çalıştığı kurumun başarısını düşünerek kendinden fedakarlıklarda bulunabilmesi ve herhangi bir kişisel beklentide olmaması, kişinin kurumunu benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çalışanın sorunları ve ihtiyaçları kurum tarafından tespit edilip karşılanıyorsa, çalışan bu durumdan memnun olacak ve kuruma bağlılığı artacaktır. Bu konuda yapılan bir tanım da bu görüşü desteklemektedir: “Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması, örgütün çalışanın sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Örgütleri tarafından desteklenen çalışanların örgüte karşı yaptıkları fedakarlıklar da artabilecektir. Örgüt içinde süreç içerisinde hiyerarşide yükselme gösteren çalışanlar bu konuya örnek oluşturmaktadır. İş hayatına örgütünde en alt kademedden başlayan çalışanın örgütüne bağlanması ve örgütü tarafından desteklenmesi sonucunda performansı artış gösterecek ve en üst kademeye doğru yükselen bir başarı grafiği ortaya koyacaktır” (Somuncu, 2008: 61).

**3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma:** Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge de, çalışanın örgütüne yönelik olumlu duygularının bir sonucudur. Örgütsel bağlılık, kurumun çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel yapı içerisinde doğru işleyen iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, sosyal etkinlikler, yeterli kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurların, çalışanın kurumda kalmaya devam etme isteğine olumlu etki yapması beklenmektedir (Gündoğan, 2009: 7; Yılmaz, 2011: 28).

**4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme:** Özdeşleşme kelime anlamı olarak kişinin başka bir kişiyle ya da içinde bulunduğu toplulukla arasında ortak noktalar bulup, ona veya onlara benzemesi veya benzemeye çalışmasıdır. Kişi, bir grup veya bir örgütle çeşitli sebeplerden dolayı özdeşleşmektedir. Örgütsel kimlik ise kelime anlamı olarak örgütün kendini ifade etmesidir. Çalışanların kurum hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özellikler bu imajla ilgilidir ve bu imaj türü örgütsel kimlik olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar kendilerini tanımlamak için kullandıkları özellikleri, örgütlerini de tanımlarken kullanırlarsa, o noktada bu çalışanların kurumlarıyla özdeşleştikleri ve örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık duydukları söylenebilmektedir (Gündoğan, 2009: 7).

## **2.5.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığın artmasına ya da azalmasına neden olan faktörlerin bilinmesi, bağlılığı etkileyebilmek açısından önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. Çalışmamızın bu bölümünde ilk olarak örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden kişisel faktörler üzerinde durulacaktır. Daha sonra örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlere değinilecektir.

### **2.5.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalarda, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, örgütte çalışma süresi ve pozisyon faktörlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Şen, 2008: 50)

#### **2.5.1.1.Yaş**

Çalışanların yaşları işlerine ilişkin tutumları, algılarını, isteklerini ve beklentilerini değiştirmektedir. Bu da örgütsel bağlılıkları üzerinde etki yaratmaktadır (Şen, 2008: 50). Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ile çalışanın yaşı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur, bu ilişkinin sürekli olmadığı da çalışmalarda belirtilmiştir. Yani çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır fakat bu sürekli olmayabilir (Yılmaz, 2011: 33).

Çalışma yaşamına yeni adım atan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri, yaşlı çalışanlara göre daha düşük gözlenebilmektedir. Bunun nedeni, iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulma ümidi olabilmektedir. Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya

da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığı, dolayısıyla çalışanların üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığı belirtilmektedir. Kişi yaşlandıkça iş bulma imkânı azalır ve sahip olduğu örgüte daha çok bağlılık kazanır. Kişi işine devam etmektense bırakmanın daha fazlasına mal olacağını fark ettiğinde de örgüte ve işine daha bağımlı hale gelir.

Yaş ilerledikçe çalışanın bir başka işe girerken beklentileri değişmektedir. Genç çalışan alt seviye hatta statüsüz olarak ise başlayabilirken yaşı ilerleyen kişi kendine saygı duyulmasını beklemekte ve bu düzeyde çalışmak istemektedir. Bu da bulunduğu örgütte kalmasına etki etmektedir.

Yaşları büyük olan çalışanların daha olgun olmaları ve işyerinde geçirdikleri zamanın daha çok olması dolayısıyla örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Şen, 2008: 50). Balay (2000) yaşı büyük olan çalışanların örgütsel bağlılığının neden yüksek olduğuna dair bir araştırma yapmıştır ve nedenlerini şu şekilde belirtmiştir (Balay, 2000: 78): "Yaşları büyük olan çalışanların farklı işlere geçmeyi daha riskli görmekte ve yaşça büyük personelin işlerini yaparken tecrübeden ve kendine güvenden kaynaklanan daha fazla tatmin duygusuna sahip olma durumları söz konusudur".

Stevens tarafından yapılan çalışmada ise tam tersi sonuçlar bulunmuştur. Yaşı genç personelin deneyimi ve tecrübesinin yetersiz olmasından dolayı iş alternatiflerinin az olması kuruma bağlılıklarının daha fazla olmasına neden olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Stevens, 1978: 384).

Çalışmamız açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse, Halkbank, Ziraat Bankası ve İştirakleri için kurulan Öz Finans İş Sendikasına üye olanların çoğunun genç çalışanlar olduğu, ileri yaştaki çalışanların ise iş sözleşmesinin feshedilmesi düşüncesiyle sendikaya soğuk baktıkları görülmüştür. Bu da genellikle aralarında bir zıtlık olduğu düşünülen örgütsel ve sendikal bağlılık arasındaki farkı yansıtmaktadır. Bu durumu yorumlamak gerekirse, örgütsel bağlılığı yüksek olduğu düşünülen yaşlı çalışanların örgütten yana tavır almaları, örgütsel bağlılığı düşük olarak düşünülen genç çalışanların ise, sendikadan yana tutum geliştirmekte olduğu söylenebilir.

#### 2.5.1.2.Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran birçok araştırma (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 572-573; Angle ve Perry, 1981: 1-14; Aven ve diğerleri, 1993: 63-73) olmasına rağmen herhangi bir görüş birliğine varılamamıştır. Bazı araştırmacılar kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere göre daha düşük olmasının nedenini şu şekilde açıklamışlardır (Yılmaz, 2011: 30-31): 1) *Kadınların ailesel rollere önem veriyor olması*: Kadınların

erkeklere göre örgütsel kariyerlerini ikinci planda tutmaları, çocuklar ve ev işleri ve aile yaşantılarına ve erkeklere göre daha fazla önem vermelerinden kaynaklanmaktadır. Kadınlar bu nedenle örgütsel görev, rol ve kariyerleri için fazla zaman ayıramamakta ve erkeklere göre daha az bağlılık göstermektedirler. 2) *Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engel bulunması*: Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş ve aile stresinden, rol çatışmasından, ahlaki, dinsel, kültürel yapılardan, hukuksal normlardan veya erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından kaynaklanan çeşitli engeller bulunmaktadır.

Araştırmalarda bulunan bir diğer olgu da genelde erkeklerin kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleridir (Aven ve diğerleri, 1993: 65).

Erkeklerin daha fazla bağlılık gösterdiğini iddia eden araştırmacıların yanı sıra, kadınların daha fazla bağlılık gösterdiği görüşünde olan araştırmacılar da vardır. Çalışanlarının çoğu kadın olan kurumlarda fırsat verildiği takdirde kadınların da oldukça başarılı ve kurumuna bağlı olduğu gözlemlenmiştir (Yılmaz, 2011: 31)

Kadınların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu öne süren araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şu şekilde belirtilmektedir: 1) *Kadınlar daha istikrarlıdır*: Kadın çalışanlar çalıştıkları iş kolunu ve kurumu sık sık değiştirmekten hoşlanmamaktadırlar. Ayrıca Hrebiniak ve Alutto (1972) çalışmalarında, yalnız yaşayan kadınların evli olanlara veya ayrı yaşayanlara göre, farklı iş seçeneklerine daha olumlu baktıklarını saptamıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 573). 2) *Kadın çalışanların karşılaştıkları zorluklar motivasyonlarını artırmaktadır*: Mowday ve diğerleri (1979) yaptıkları çalışmada, kadınların buldukları mevkiye gelebilmek için erkeklere oranla daha fazla engelle karşılaştıklarını ve o mevkiye gelebilmek için daha fazla çaba ve zaman harcadıklarını bulmuştur. Bu durum motivasyonlarını artırarak örgütlerine daha fazla bağlanmalarına sebep olmaktadır (Aktaran: Yılmaz, 2011: 31)

Koray (1995) yaptığı bir araştırmada kadınların çoğu çalışmanın çocuk bakımı ve ev işleri konusunda zorluklar yarattığını ifade etmişlerdir. Ayrıca kadınların çalışmanın evdeki ve toplumdaki statülerini yükselttiği konusundaki görüşü desteklemediği ortaya çıkmıştır. Bu araştırma, kadınlara göre çalışmanın ev işleri ve çocuk bakımının izin verdiği sürece ekonomik fayda sağlayan bir araç olarak görüldüğünü, psikolojik ve toplumsal yararının daha az olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacı bu sonuçların eğitim seviyesi yüksek, girişimci özellikler taşıyan kadınların çalışma hayatını yansıtmadığını da belirtmiştir (Sert, 2010: 36).

### 2.5.1.3. Medeni Durum

Cinsiyet ve yaş değişkenine göre gözlenen farklar dışında medeni durumun da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığına dair araştırmalar yapılmıştır. Çalışanlardan evli olanların, örgütlerinden ayrılmayı maliyetli gördükleri için örgütsel bağlılıkları daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Çalışanlardan bekar olanların ise, olası bir iş değiştirmede daha girişken ve cesaretli davranabileceği üzerinde durulmaktadır. Bunun bir nedeni, bekarların evlilere göre düzenli bir hayatlarının olmaması ve sorumluluğunu taşıdıkları kişi sayısının az olmasıdır. Evliler ise sorumluluğunu taşıdıkları insanlar yüzünden daha tedbirli ve dikkatli davranmak zorunda hissettikleri için çalıştıkları örgüte bağlılıkları daha yüksektir.

Northcraft ve Neale'in yaptığı bir araştırmada, çalışanın bekar ya da evli olmasının iş değiştirme oranını etkileyen faktörlerden biri olduğu ve evli olanların hizmet sürelerinin bekarlara göre üç kat daha fazla olduğu sonucu bulunmuştur (aktaran: Yılmaz, 2011: 32).

#### 2.5.1.4.Eğitim

Çalışanların eğitim düzeyi bağlılıklarını etkileyen bir diğer önemli faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe beklenti de yükselmektedir. Nedeni ise bu kişilerin çalışma hayatına atılmayıp, daha uzun süre eğitim almanın maliyetine katlanmışlardır ve iş hayatına nitelikli personel olarak atılırlar. Bunun sonucu olarak da ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yüksek olmaktadır. Ayrıca iş hayatı eğitim düzeyi yüksek çalışanlar için para kazanmanın yanı sıra toplumsal statü ve sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam olarak algılanmaktadır (Çakır, 2001: 82).

Çalışanlardan eğitim düzeyi yüksek olanların bazı beklentilerinin gerek kurum politikaları gerekse de yöneticilerin tutumları sebebiyle karşılanması her zaman mümkün olmadığı ve bu gibi bir durumda çalışanın örgütsel bağlılığının olumsuz etkileneceği ortaya koyulmuştur. Yapılan araştırmada yüksek eğitimli çalışanların, mesleklerine örgütlerine göre daha çok bağlı oldukları ve bu tür kişilerin örgütlerine psikolojik bağlılıklarının sağlanmasının oldukça zor olduğu da belirtilmiştir (Mowday ve diğerleri, 1982: 224).

Bazı araştırmalar, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, bağımsız karar verme olanağı arttığı için, çalışanın monotonluk ve bıkkınlıkları ortadan kalkacağından işini daha fazla benimseyeceği, devamsızlıklar ve rahatsızlıkların azalacağını iddia etmişlerdir (Eren, 2003: 66).

Bazı çalışmalarda ise eğitim düzeyi ve bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Cohen'in yaptığı çalışmada beyaz yakalılarda eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisi negatif olarak belirtilirken, mavi yakalılarda ise eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olmadığı bulunmuştur (Cohen, 1992: 539).

### 2.5.1.5.Çalışma Süresi ve Kıdem

Meyer ve Allen (1993) kurumda çalışılan süreye bağlı olarak statü yükselişi sonucunda, memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Araştırma, çalışma süresi arttıkça çalışanın kuruma yaptığı yatırım miktarının da arttığı ve bunun da kurumdan ayrılmayı daha maliyetli hale getirdiğini ileri sürmektedir (Meyer ve Allen, 1993: 645).

Mathieu ve Zajac (1990) çalışmalarında, örgüt kurallarının içselleştirmesini çalışanın kurumda çalışma süresine bağlamış ve kuruma olan psikolojik bağlılığının çalışma süresi ile arttığını ifade etmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171). Benzer bir sonuç, Cohen (1993)'in çalışmasında da ortaya konmuştur. Araştırmacı, çalışanların hizmet süresi ve dolayısı ile kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığının da arttığını belirtmektedir (Cohen, 1992: 539-540). Nedeni ise, hizmet süresinin de kuruma yapılan bir yatırım olması olup, bu nedenle çalışanın kazançlarını kaybetmemek için örgüte daha çok bağlanmasıdır (İnce ve Gül, 2005: 54). Mesela bir çalışanın uzun süre çalıştıktan sonra istifa etmesi kıdem tazminatını alamamasına yol açacaktır ve bu da örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yapacaktır.

Morrow ve diğerleri (1988) çalışmasında statü, artan yaş, kıdeme bağlı ücret düzeyindeki yükselme, emeklilik maaşı alma planlarını çalışanın kuruma yaptığı yatırımlar olarak değerlendirmiş ve bu yatırımların kurumdan ayrılma maliyetini artırdığı için de örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiği açıklamıştır (Morrow ve diğerleri, 1988: 96).

Buchanan (1974) kıdemin çalışanları bağlılığını nasıl etkileyeceğini açıkladığı modelde çalışma süresi ile ilgili bazı çıkarımlarda bulunmuştur. Buna göre, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. İkinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmek için çalışmakta ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bağlılık yüksek olmaktadır (Buchanan, 1974: 533).

O'Reilly ve Chatman (1986) ise, örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ile çalışma süresi arasındaki ilişkiyi üzerine çalışmış ve uyum bağlılığı ile örgütte çalışma süresi arasında negatif, özdeşleşme bağlılığı ile çalışma süresi arasında pozitif, içselleştirme bağlılığı ile de çalışma süresi arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı bulgularını ortaya koymuştur (O'Reilly ve Chatman, 1986: 245). Bu çalışmanın aksini gösteren bir çalışma Ferik (2002) tarafından yapılmış ve kıdemli personelin kıdemsizlere göre işe devamsızlık oranının daha fazla olduğu ve dolayısıyla örgüte bağlılıklarının azaldığını



belirtmiştir. Bunun nedeni olarak da, çalışanın kıdemi sebebiyle elde ettiği güven, bıkkınlık, yaşlanma ve yıpranmaları sayılmaktadır (Yılmaz, 2011: 34)

Hedef kitlesini beş yıldızlı otellerde çalışan personelin oluşturduğu bir araştırmada, kurum içinde herhangi bir pozisyonda geçirilen süre ve kurumda çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada hem kurumdaki toplam çalışma süresi hem de aynı pozisyonda geçirilen süre ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktada şunu da belirtmek gerekir ki, çalışanların kurum içindeki pozisyonu da bağlılık düzeyini etkilemektedir. Yönetici pozisyonunda çalışanların daha yüksek bağlılık gösterdikleri saptanmıştır (Yılmaz, 2011: 34) Başka bir çalışmada, örgüt hiyerarşisinde üst kademelere çıkıldıkça normatif ve duygusal bağlılığın arttığı, ancak devam bağlılığının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonucun böyle çıkmasının en önemli nedeni ise, örgütün üst kademelerinde yer alan çalışanların, karar alma ve öncelik kullanma özgürlüğüne sahip olmaları ve işleri ne şekilde yapacakları konusunda daha bağımsız davranabilmeleri olarak gösterilmiştir (Tolay, 2003'den aktaran Gündoğan, 2009: 83).

#### 2.5.1.6. Kişilik Özellikleri

Kişilik, tutarlı düşünme, hissetme ve uyumlu davranma biçimidir (Ceylan, 1998: 26). Yapılan araştırmalar kişilik özellikleriyle örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Başarı motivasyonu, kendinden memnun olma ve bunlar gibi diğer ihtiyaçların örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu söylenebilir. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi içsel motivasyon araçları da bireylerin istekli çalışmalarında etkili olmaktadır (Yılmaz, 2011: 36).

Burada sadece denetim odağı açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse, içsel denetim odaklı olarak adlandırdığımız kişilik özelliği gösteren çalışanlar, başlarına gelebilecek her türlü olayı kontrol edebileceklerine inanmaktadırlar. Başkalarını ikna etme yetenekleri yüksek, ancak başkalarından etkilenme olasılıkları azdır. Daha çok başarıya dönük çalışan bu kişiler, çevreleri üzerinde kontrole de sahiptirler (Özkalp ve Kirel, 1996: 78). Bu tür çalışanlar kuruma bağlılık duymadıkları zaman kurumda kalmaya devam edip, inançlarına göre davranmakta, kurumdan ayrılmalarını kolaylaştıracak iş alternatiflerinin farkında olmakta ve kurumda bulunmayı kendi tercihleri olarak algıladıklarından kurumları için güçlü bir bağlılık duymaktadırlar.

Dışsal denetim odaklı kişiler ise, başlarına gelen olaylarda şansın ve kaderin etkisine inanmaktadırlar. Dışsal denetim odaklı çalışanlar, kurumda bulunmalarını tercihlerinden öte şans eseri veya kader olarak gördüklerinden yabancılaşmış, tatminsiz kişilerdir, daha az seçenek algısına sahiptirler ve kuruma içsel denetim odaklı kişilerden daha düşük düzeyde bağlılık gösterirler (Luthans ve diğerleri, 1987: 219-236). Mesela içsel denetim odaklı çalışana bir ödül verildiğinde bunu hak ettiğine inanır ve örgüte bu olumlu politikası sebebiyle daha çok bağlanırken, dışsal denetim odaklı çalışan ise aldığı bu ödülün şans eseri olduğunu düşünür ve bağlılık düzeyinde bir değişiklik olmaz (Yılmaz, 2011: 37).

### 3.5.2. Örgütsel Faktörler

#### 3.5.2.1. İşe İlişkin Özellikler

İşe ilişkin özellikler ile çalışanın örgüte bağlılığı arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda işin özellikleri bakımından birçok farklı değişken dikkate alınmıştır. İşin zorluğu, geri bildirim, görev kimliği, iş yükü, işin kapsamı, astların beceri düzeyi ve sosyal etkileşim imkânları bunlardan bazılarıdır. Bunun yanı sıra çalışanın işteki sorumluluk ve yetki düzeyi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeline göre ise, işin ölçülebilir beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Araştırmacılar bu temel beş özelliği tek bir formülde birleştirerek, işin çalışanın içsel motivasyonunu güçlendirme potansiyelini yansıtan, işin "Potansiyel Motivasyon Skoru"nu belirlemişlerdir. İşin motive etme potansiyelini yansıtan bu skorun iş tatmini, motivasyon, üretkenlik ve iş düzenli devam etme gibi olumlu iş sonuçlarıyla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Hackman ve Oldham, 1975: 159).

İş motivasyonu, "insanları belirli bir işi seçmeye, o işi yapmaya devam etmeye ve çok çalışmaya sevk eden güç", "örgüt amaçlarına yönelik yüksek düzeyde çaba harcama isteği" ve "örgütsel amaçlara ulaşma isteği" olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın, örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç, bunların kabulü ve örgüt yararına çok fazla çaba sarf etmeye istekli olma unsurları ile iş motivasyonun bu tanımları karşılaştırıldığında, işin, motive edici özellikleri bakımından, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkileyeceği öne sürülebilir.

İşin temel karakteristiklerinden biri olan özerklik, çalışanın işi planlama ve yerine getirmede kullanacağı yöntemleri belirlemede ne kadar özgür olduğunu yansıtmaktadır. Özerklik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, çalışanın yaptığı işin sonuçlarından sorumlu olması önem taşımaktadır. Özerkliğe sahip bir çalışan örgütsel hedef ve değerleri

benimsemişse, bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çok daha fazla sorumluluk hissedecektir (Azaklı, 2011: 68).

Temel iş özelliklerinden biri olan görev bütünlüğü, bir işin tamamının ya da ayırt edilebilir bir parçasının başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesini ifade eder.

Diğer bir iş özelliği olan geribildirim ise, işin kendisinin, bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür. Bazı araştırmalarda bu iki iş özelliğinin örgütsel bağlılığı etkilediği öne sürülmüştür. Nitekim Steer 1977'in araştırmasında, görev kimliği ve geri bildirim örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Lee ve diğerlerinin (1992) Amerikan Hava Harp Akademisi'nde gerçekleştirdikleri araştırmada da görev hakkında geribildirim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Azaklı, 2011: 68).

İşin temel özellikleri dışında ancak işe ilişkin diğer bir özellik ise iş yüküdür. Nitekim Stevens ve diğerlerinin (1978) yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Stevens vd., 1978: 384).

### 3.5.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetici, işlerin yapılması için bunları analiz eden, bu analiz sonucunda ortaya çıkan her işin yapılma şeklini ve yapacak kişiyi saptayan ve atayan, ona yol göstererek, eğiterek işi yaptırarak, yapılan işleri izleyen ve denetleyen, bunların sonuçta sentezlerini yaparak işin tümüyle başarı ile yapılmasını sağlayan kişidir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmakla birlikte çalışanın bulunduğu işyerinde tutan en önemli argümanlardan birisidir (Şen, 2008: 58).

Örgütlerin başarıya ulaşmak adına insan sermayesinden sadece en iyi şekilde faydalanmaya çalışması yeterli değildir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik motivasyonlarının daha yüksek olduğu dikkate alındığında, örgütlerin başarıya ulaşmak adına çalışan bağlılığını teşvik etmesi ve kalıcı hale getirmesi şarttır. Yönetici, çalışanların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle olumlu yöneticilik davranışlarının, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağladığı varsayılmaktadır (Azaklı, 2011: 71).

Yönetim ve liderlik, çalışanların kararlara katılmasını sağlayıp sağlamama açısından da önemlidir. Bireylerin, katılımlarını sağlayan kararlara, sonuçları hakkında sorumluluk veya

yükümlülük hissettikleri davranışlara daha fazla bağlılık gösterme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Çetinel, 2008: 71).

Bunların yanı sıra, yönetici çalışana ne yapması gerektiğini açıkça ve doğru şekilde anlatmalı ve ona yol göstermelidir. Çünkü çalışanlar onlardan ne beklenildiğini bilmediklerinde örgütsel bağlılıkları daha az olacaktır. Benzer şekilde, yönetime katılma çalışanların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlar. Bu durum da çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.

Dönüşümcü liderlik tarzına göre liderler çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. İşcan'a (2006) göre lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler (Çetinel, 2008: 71).

Özetle, yapılan araştırmalarda, lideri tarafından karar vermeye katılımı için teşvik edilen, insan ilişkilerine önem veren ve astlarını destekleyerek onların gelişim göstermeleriyle yakından ilgilenen lidere sahip olan astların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, Mert ve diğerleri (2010) liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Türk bankacılık sektöründe inceledikleri araştırmada dönüşümsel liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair sonuçlara ulaşmışlardır (Azaklı, 2011: 73)

### 3.5.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret, bireyin örgüte bağlılığını etkileyen en önemli unsurdur diyebiliriz. Yaptığı işin karşılığını almadığı düşüncesi çalışanın örgüte karşı duyduğu bağlılığı azaltmaktadır. Bir çalışanın belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır (Şen, 2008: 57). Ücret düzeyi, kurumda ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur (Gözen, 2007: 68). Ücretler, kurum tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin cazibesini artırmasının yanı sıra çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 87).

Ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu iddia edilmektedir. Çünkü ücreti düşük olan çalışanlar daha iyi maddi olanaklar aramaya zorlanmaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Bu da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranını yüksek olmasına

neden olmaktadır (Yılmaz, 2011: 39). Dolayısıyla ücret, iş yerinde devam bağlılığın göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca, devam bağlılığı ile ücret arasında pozitif yönlü bir ilişki olabilir. Devam bağlılığı, alternatif iş imkânının olması ve örgütten elde edilen kazançlardan vazgeçilememesine bağlı maliyet nedenli bir bağlılıktır. Bu nedenle ücret arttıkça çalışanların aynı düzeyde ücreti olan başka iş bulabilmeleri güçleşeceğinden devam bağlılığı da artacaktır.

Çalışanlar yönetimin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları da o derecede yüksek olacaktır (Yılmaz, 2011: 39).

Bankacılık sektöründe ücret düzenlemesi, son onbeş yılda özel bankaların performansa göre ücret belirlediği, kamu bankalarının ise son beş yılda bu yolu izlediği görülmektedir (Öngör: 2009: 113).

#### 3.5.2.4. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren ana değerler ve inançlardır”. Yani, örgüt kültürü, işlerin nasıl gittiğinin göstergesidir (Yılmaz, 2011: 40)

Örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiler yapabilme potansiyeline sahiptir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir kurum, güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir denilebilir. Bu ise, yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmakta ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu başarıldığında, çalışanlar örgütsel kültürünü benimser ve onun bir parçası olurlar. Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görmekte ve bu suretle örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun oluşmasını sağlar. Ayrıca, örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya gelişmesine katkı yapmaktadır. Başyigit (2006), örgütün herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görüleceğini, örgüte bağlılığı artırıcı gücün ise örgüt kültürü sayesinde gerçekleşeceğini belirtmektedir (Başyigit, 2006: 74). Bu durumun kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarında karşımıza

çıkıdığı görülür. Özellikle kamu bankaları ve özel bankalar açısından olaya bakıldığında; kamudan özele personel transferinin kolay olmadığı ama özelden kamuya çok sayıda personelin transfer olduğu gözlenmektedir. Söz konusu durumun nedeni; son yıllarda iş güvencesi sunan kamu sektörünün daha fazla tercih edilmesi olarak açıklanabilir.

#### 3.5.2.5. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın artmasını etkileyen faktörlerden biri de örgütsel ödüllerdir. Örgütsel ödüller ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller olarak sıralanabilir (Çetinel, 2008: 73).

Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına “teşekkür” mesajını iletmesinin iyi bir yoludur. Çalışanın gayretli çalışmasına karşılık aldığı ödül, kurumun gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde güdüleme aracı olarak da önemli bir faktördür. Çalışan, ödüllerin yeterli olduğunu ve adil olarak dağıtıldığını algılayarsa, örgüte daha fazla bağlılık duyacaktır.

Performans yönetimi sisteminin oluşturulması örgütsel bağlılığın oluşturulmasına ya da geliştirilmesine katkıda bulunur. Çünkü çalışanın işinde göstermiş olduğu başarının adil şekilde ödüllendirilmesini sağlayacaktır. Böylece kişiler ödüllerin kişisel başarının bir sonucu olarak verildiğini daha iyi algılayacaklar ve kuruma olan bağlılıkları artacaktır.

#### 3.5.2.6. Teknolojik Destek

Bankacılık sisteminde rekabetin kızıştığı bir ortamda çalışanları kuruma bağlayan en önemli hususlardan biri örgütün teknolojiye yaptığı yatırımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik yatırımlar sayesinde personel kendisini kuruma daha yakın hissetmekte ve bu doğrultuda daha rahat çalışabileceği bir ortamla karşılaşır. Garanti Bankası’nda özellikle 1996 yılından beri bütün operasyonel işlemler şube ve bölge Müdürlüklerinden alınarak personel rahat ettirilmiştir. Söz konusu durumda hiç kağıt kullanılmadan yani tamamen ekrandan son derece verimli çalışan bir teknolojik merkez kurularak personelin az zamanda çok fazla işlem yapması sağlanmıştır (Öngör, 2009: 126). Garanti Bankası’ndan sonra tüm özel bankalar bu sisteme yavaş yavaş geçmiş, kamu bankaları arasında bu sisteme geçen tek banka şu ana kadar Halk Bank olmuştur. Teknolojik yatırımlar sayesinde Türkiye’de günlük en fazla işlem yapan örgütlerin başında bankalar gelmektedir. Bankacılık sisteminde teknolojinin hızlı olması çalışanın kuruma ilgisini ve bağlılığını arttıracaklarını düşünmekteyiz.

#### 3.5.3 Örgüt Dışı Faktörler

Bireysel ve örgütsel özelliklerin haricinde örgüt dışındaki faktörler de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan örgüt dışı faktörlerden en önemlisi alternatif iş imkânlarıdır. Alternatif iş imkânlarının varlığının bireyin örgüte olan bağlılığını azaltıcı etkisi vardır. Alternatif iş imkânları bireyin yetenekleri ile ilgili olduğu kadar örgütün bağlı bulunduğu sektör ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlerden de etkilenmektedir (Çetinel, 2008: 78).

Alternatif iş imkânlarının varlığı bireyin örgüte olan bağlılığı üzerinde oldukça etkilidir. Algılanan başka bir iş bulma şansının yükselmesi ve bu tür alternatiflerin cazibesinin artması bireyin bağlılığının olası eğilimini düşürmektedir. Alternatif iş imkânlarının varlığı özellikle işe girişin ilk safhalarında etkilidir. Uzun süre aynı işyerinde çalışmış kişiler için diğer fırsatların varlığı bağlılığı pek fazla etkilememektedir.

### 3. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ

Çalışanların işten ayrılmaları örgütler için önemli maliyetlere neden olmaktadır. Bu maliyetler arasında, ayrılan çalışanların yerlerine yenilerinin alınmasının ve yetiştirilmesinin maddi maliyetleri, boşalan görev pozisyonunun kaldırılması veya boş bırakılması, yetenekli çalışanların kaybedilmesi, bu çalışanlardan bazılarının rakip firmalara geçmesi, kalan çalışanların stres düzeyinin yükselmesi, işten ayrılanların aldıkları tazminat, yasal ödemeler, yararlandıkları sosyal haklar ve kurum itibarına getirdiği zararlar gibi maliyetler bulunmaktadır. İşten ayrılmaların ve bu sayede tüm bu yüklü maliyetlerin önlenmesinde örgütlerin, çalışanın işten ayrılma niyeti içine girmesine öncül teşkil eden koşul ve tutumları belirlemesi gerektiği düşünülmektedir.

İşten ayrılma eğilimi sonucunda gerçekleşen, önlenemeyen işten ayrılmalar, çalışanların yaşamlarına ilişkin verdikleri kişisel kararların sonuçlarıdır. İşten ayrılmaya karar veren bir çalışanın bu kararının nedenlerinin insan kaynakları bölümü tarafından araştırılması ve incelenmesi gerekmektedir. Ayrılma kararı değişmese de çalışan ile yapılan çıkış mülakatı, ayrılma gerekçelerinin haklı olup olmadığının, aynı durumun başka çalışanlar için de geçerli olup olmadığının ve sorunların giderilebilir nitelikte olup olmadığının belirlenmesinde büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanın işten ayrılmasının gerçek nedenleri ortaya çıkarıldığında, diğer çalışanların endişelenmesine neden olabilecek söylentilerin de önüne geçilebilir (Özdemir ve Yaylı, 2014: 56). Örgütler için önemli bir konu olan işten ayrılma eğilimi hakkında kavramsal açıklamalar ve işten ayrılma eğilimine neden olan faktörlere aşağıda değinilmektedir.

### 3.1.Kavramsal Çerçeve

İşten ayrılma eğilimi her sektör ve kurum için özellikle bazı durumlarda kontrol edilemeyen ciddi bir sorun olduğundan 20'nci yüzyılın başından itibaren yönetim ve örgütsel davranış alanlarına ilgi duyan pek çok araştırmacının çalışma konusu olmuştur (Özer ve Günlük, 2010: 459). Eğilim içinde bulunma gerçek davranışın en önemli belirleyicisi olarak bilindiğinden, işten ayrılma davranışını veya işgücü devrini ölçebilmek adına eğilimi tespit edebilmek örgütlerde davranış üzerine yoğunlaşan bilim insanları ve uygulayıcılar için oldukça değerli bir göstergedir (Van Schalkwyk vd., 2010).

İşten ayrılma eğilimi bireylerin, kendi istekleriyle, çalıştıkları örgütten ayrılmaya yönelik geliştirdikleri bilinçli tutum ve davranışlarının ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Günlük vd., 2013: 58). Bir başka tanımda işten ayrılma eğilimi, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları halinde göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif olan eylem olarak tanımlanabilmektedir. İşten ayrılma eğiliminin kurumsal etkinliği olumsuz yönde etkiliyor olması konuyu yöneticiler açısından oldukça önemli kılmaktadır.

İşten ayrılma eğilimi, çalışanların örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti olarak da tanımlanmaktadır. İşletmelerde çalışanların sık sık işten ayrılmaları yani, işgücü devir oranının yüksek olması önemli sıkıntılara sebep olabilmektedir. Bu nedenle özellikle nitelikli çalışanların uzun süreli olarak çalışmaya devam etmeleri arzu edilmektedir. Nitelikli personelin örgütte tutulabilmesi, insan kaynakları yönetiminde örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisidir. Bu noktadan bakıldığında, işe devamsızlığın ya da işten ayrılmaların bir ön belirleyicisi olan işten ayrılma eğiliminin aynı zamanda örgütlere önemli ölçüde maliyetlerde getirdiği söylenebilir. Bu anlamda, işten ayrılma eğilimi, genel bir ifadeyle bireyin herhangi bir kurumda çalışmak istememe davranışı olarak da tanımlanabilir (Özdevecioğlu, 2004: 98).

İşten ayrılma eğilimi işe alım sürecindeki olumsuzluklardan başlayıp, iş atmosferi ile devam eden bir süreç içinde yer alan birçok durum sayılabilmektedir. Çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasına neden olan işten ayrılma eğiliminin, yöneticiler tarafından zamanında tespit edilerek önlem alınmaması durumunda örgütlere, etkisi küçümsenmeyecek kadar önemli ve hesaplanması güç maliyetler doğurabileceği öne sürülmektedir (Özer ve Günlük, 2010: 462).

Araştırmacılara göre bir çalışanın işten ayrılmasının bir iş yeri için olumsuz etkileri ve maliyetleri; hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitme ve uyum sağlama açısından ortaya çıkmaktadır. Bununla



birlikte bir çalışanın işten ayrılması, örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bir anda kesintiye uğrayarak uyumun bozulmasına ve moral seviyesinin düşmesine de sebep olabilir. Hepsinden daha da önemlisi firmalar, kendilerinden ayrılan çalışanlarının sahip oldukları bilgilerini rakip firmalara taşımaları sonucunda rekabet avantajlarını yitirebileceklerinden korkmaktadır (Günlük vd., 2013: 58).

### 3.2.İşten Ayrılma Eğiliminin Nedenleri

İşten ayrılma eğilimine sebep olan başlıklar kısaca çalışma koşulları, tükenmişlik, ücret adaletsizliği, yöneticilerin tutumu, performans ve kariyer sistemi olarak değerlendirilecektir. Tezin konusu olması nedeniyle, bu başlıklara iş güvencesizliği de eklenmiş olup, iş güvencesizliği sonucunda işten ayrılma davranışı yukarıda incelenmiş olsa da, bu bölümde iki kavram arasındaki ilişkiden kısaca bahsetmek gerekliliği görülmüştür.

#### 3.2.1.Çalışma Koşulları

Çalışanın çalışma ortamını, yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması, kişisel gelişimine uygun olarak değerlendirmesi çalışma yaşamı açısından önemlidir. Bu durum çalışanın iş doyumuna yansiyabilecek olması nedeniyle, yaşamdan keyif alması ve mutlu olmasına da katkı sağlayabilmektedir.

Çalışanların çalıştığı yerin hijyenin sağlanmış olması, temiz ve düzenli olması, kısacası fiziksel ortamı ve ayrıca huzuru, arkadaşlık ortamı çalışanın işinde kalıp kalmamasını etkiler. İşten ve çalışma koşullarından duyulan doyumсузлук işten ayrılma eğilimini artırır (Çakır, 2001: 178). Çalışma koşulları, işin niteliği, arkadaşlık ortamı, görev tanımları, yönetimin tutumu, insan kaynakları uygulamaları gibi hususları içermektedir. Çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın teşvik edildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının olduğu bir iş yerinde çalışanlar işten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. İşletmelerde birlikte çalışan insanların birbirlerinin fikirlerini desteklemesi, amaca ve birbirlerine bağlı olmaları, takım üyelerinin çeşitlilik içermesi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Çalışma hayatında görülen olumsuzluklar çalışanları farklı niyetlere sevk eder. Dolayısıyla çalışanların, çalışma yaşamından beklentilerinin karşılanma dereceleri onları işten ayrılıp ayrılmama durumunu etkiler.

İşyerindeki çalışma saatleri de çalışanlar için önemli bir durum sergilemektedir. Sürekli mesai yapılan bir işyerinde çalışanlar ailelerine ve kendilerine zaman ayıramayacağı için işten ayrılma eğilimine gireceklerdir. Çalışmamız açısından değerlendirme yapmak

gerekirse, bankacılık alanında çıkış saatlerinin genelde belli olmaması çalışanların banka dışı sektörlerde iş aramaya sevk ettiği söylenebilir. Özellikle çoğu istifa eden çalışanın istifa dilekçelerinde, kendilerine ve ailelerine zaman ayıramadığından istifa ettiklerini belirtmektedirler. Dolayısıyla, çalışma saatlerinden memnun olmayan çalışanlar işten ayrılma eğilimi gösterebileceklerdir.

### 3.2.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından önemli sonuçlar yaratmaktadır. Freudenberger (1974), tükenmişliği başarısızlık, yıpranma veya aşırı yüklenme sonucu oluşan güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler nedeniyle bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu şeklinde tanımlamaktadır (aktaran: Sağlam vd, 2010: 145).

Tükenmişlik konusunda öncü çalışmaları bulunan Maslach'a göre tükenmişlik üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak ifade edilmektedir. Duygusal Tükenme, yorgunluk, enerji eksikliği duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme, hizmet verilen kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmama, gerginlik ve engellenmişlik hissetme ile kendini gösterir, birey için ertesi gün işe gitmek zorunda olmak büyük bir sıkıntı ve endişe kaynağıdır. (Leiter ve Maslach, 1988: 297; Çimen ve Ergin, 2001:169). Bankacılık anlamında değerlendirecek olursak, özellikle sürekli hedef ve satış baskısıyla bunalan bankacıların hedef gerçekleştirememesi durumunda kişisel başarı hislerinin azalarak, işe gitmenin kendileri için büyük sıkıntı oluşturabileceği söylenebilir.

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşmada birey, hizmet sunduğu kişilere karşı, insancıl olmayan şekilde nesne gibi davranırken, hem hizmet sunulan kişilere hem de çalışılan kuruma karşı mesafeli, umursamaz, alaycı, küçümseyen, katı ve duygusuz bir tutum içerisine girmektedir (Singh ve diğ., 1994: 559; Maslach ve diğ. 2001: 403; Daley,1979: 375; Kaçmaz, 2005: 29). Duyarsızlaşma, hizmet verilen kişilere yönelik olumsuz, katı ve duygudan yoksun davranışlarını içerir. Duygusal tükenme, birey için tükenmişliğin içsel boyutunu ifade ederken, duyarsızlaşma bireyler arası ilişkilere yansıyan sonuçlar içermektedir.

Tükenmişliği oluşturan üçüncü boyut kişisel başarıda düşme hissi olarak ifade edilmektedir. Kişisel başarı eksikliği ise kişinin kendini işinde yeterli ve başarılı hissetmemesi anlamına gelmektedir. Bu boyutta birey kendisine ilişkin olumsuz bir değerlendirme içerisine girmekte, işinde bir ilerleme kaydetmediğini hatta gerilediğini, ne kadar çaba harcarsa harcasın bir işe yaramadığını ve genel olarak başarısız bir birey olduğunu düşünmektedir. Kişisel başarıda düşme hissi yüksek olan birey, hem işinde hem de etkileşim içinde

bulunduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmektedir (aktaran: Sağlam vd, 2010: 145).

Tükenmişlik, çalışanın öncelikle işi nedeni ile duygusal tükenmişlik yaşadığı, yoğun bir biçimde enerji eksikliği, yorgunluk ve duygusal yönden kendini yıpranmış hissettiği, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığı, gerginlik ve engellenmişlik hissettiği, bu duygular sonucunda işe bağlılığın azaldığı ve işten ayrılma niyetinin arttığı söylenebilir. Çalışmamız açısından değerlendirecek olursak, onbeş yılını tamamlayan çoğu çalışanın özellikle kadın çalışanların kıdem tazminatını alarak bankalardan ayrılarak başka işler aradığına gözlenmektedir. Çoğunun ayrılma gerekçesinde onbeş yıllık süre zarfında yoğun hedef ve satış baskısından yorulduklarını ve bankalarda kaldıkları her gün için daha da tükendikleri yer almakta ve bu nedenle bankadan istifa etmektedirler.

### 3.2.3. Ücret Adaletsizliği

Örgütler, çalışanları iş yerinde tutabilmek için, yeteri derecede ücret, ikramiye ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak çalışanların bağlılığını arttırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilmektedir. Birey maddi yönden güçlendirildiğinde, yapmış olduğu işi bütünün bir parçası olarak algılamakta, şirketin amacına ulaşmasında kendisine de ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Kişinin çalıştığı şirkete karşı aidiyet duygusu kazanmasını sağlayacak olumlu geribildirimler işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Kitapçı vd, 2013: 54)

Yapılan araştırmalar ücret adaletsizliğinin ücret tatminsizliğine ve dolaylı olarak işgücü devrine neden olduğunu doğrular niteliktedir. Özellikle ülkemizde düşük ücret ve rasyonel olmayan çalışma şartları işten ayrılma sebebi olarak ilk sıralardadır (Ekin, 1980:265).

Mercer tarafından yapılan araştırmada, yetersiz ücretin doğurduğu iş tatminsizliği çalışanların işten ayrılmalarında etkili olan en önemli etmen olarak saptanmıştır (Mercer, 1998: 347). Porter ve Steers'in (1973) Beklentilerin Gerçekleşme Teorisinde, çalışanların çalıştıkları kurumdan yüksek ücret, ödül, terfi gibi belirli beklentileri vardır. Eğer bu beklentiler karşılanmazsa ve tatminsizlik varsa kişi işinden ayrılır (Porter ve Steers, 1973: 154). Ayrıca, Clark ve Harcourt (2000) Yeni Zelanda'da bir bankada çalışan personelin işten ayrılma eğilimini belirleyen etmenleri araştırdıkları çalışmalarında, performans düzeyinin istifa ile negatif ilişki içinde olduğu ve çalışana sağlanan prim, ücret, ödül ve terfi ile işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli negatif ilişki bulmuşlardır (Clark ve Harcourt, 2000: 61-71).

Çalışma yaşamında çalışanlara sunulan ekonomik koşulların yetersizliği, adaletsizliği ve hak edilen değer verilmemesi çalışanlarda işten ayrılma eğilimine neden olmaktadır.

Dolayısıyla ücret ve kazanç dağılımının adaletli bir şekilde uygulanması kadar yeterli düzeyde olması diğer yandan prim, ikramiye, teşvik ve ödüllerin belirlenmesinde ve dağıtımında etik kuralların dikkate alınması gerekliliği işten ayrılma düşüncesinde olan çalışanları olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışmamız açısından örnek verecek olursak; özel bankacılık alanında çalışan personelin sahip olduğu unvanlar aynı olsa da farklı maaş düzeylerine sahip oldukları bilinmektedir. Söz konusu durum çalışan memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Maaş kaynaklı olmak üzere başka bir iş olanağını değerlendirip, işten ayrılan bankacılar olduğu gözlenmektedir. Bankacılık sektöründe verilen hedefleri tutturabilmek için en fazla ürün satışı yapan kişilerin ödüllendirildiği bir sistemin yaşandığı, ancak hedef tutturup en fazla satış yapan kişiler arasına giremeyen çalışanların da ödüllendirilmesi onların örgütte tutulmasını sağlayacaktır. Aksi takdirde daha fazla maaş ve prim veren diğer bankalara transfer olma düşüncesinin yaygınlaşacağı düşünülmektedir.

#### 3.2.4.Yöneticilerin Tutumu

Örgütlerde büyümeyi gerçekleştirmek için şirketin en değerli kaynağı çalışanlarıdır. Çalışanları da sürekli sistemde tutacak olanlar yöneticiler ve yöneticilerin ortaya koyduğu politikalarıdır. İşten ayrılma eğilimi ile yöneticilerin tutumu arasında ilişkinin boyutu çok önemlidir. Çalışanlar yöneticiler tarafından kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde açık bir işten ayrılma eğilimi sergilemektedirler (Gürpınar, 2006: 56). İş ortamının olumlu nitelikleri veya çalışanların işlerine olan olumlu tutumları bu eğilimin sergilenmesini engellememektedir. Bir örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunun göstergesidir. Bu durumun çalışanların örgüte bağlanması üzerinde olumlu etkileri olacaktır (Fischer, 2004: 487). Söz konusu durumu yaratacak olan da yönetici ve işverenlerdir.

Yöneticilerin çalışanlarının düşüncelerini dinlemesi, önyargısız yaklaşması ve saygı göstermesinin çalışanın kurumda kalması açısından önemli bir durumdur. Her personelin ayrı bir birey olarak değerlendirilmesi ve buna yönelik davranılmasının, özel günlerin hatırlanmasının işe bağlılığı artıracakı düşünülmektedir. Yapılan başarılı çalışmaların da ödüllendirilmesinin motivasyonu artıracakı ve herkesin başarılı olmak için daha çok çalışmasına neden olacağı, yöneticilerin alt unvanla daha çok iletişime geçmesi, özellikle yaptığı işin ve emeğinin önemli olduğunu hissedenden personel kuruma daha çok bağlanacaktır.

Yöneticilerin başarılarında astlarını kutlamasının son derece önemli olduğunu, fakat daha önemlisinin sorunlarda ya da hatalı işlemlerde hataların üstlenilmesi ve personelin teşvik edilmesinin gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Çalıştığı kurumda yöneticisi tarafından

sayılmayan, teşvik edilmeyen, ve değer görmeyen çalışanlar buldukları işten kolayca ayrılabilir. Dolayısıyla örgütlerde, çalışanları işte tutabilmek için desteklenmeleri ve cesaretlendirilmeleri şarttır. Bu destek, yöneticiler, iş arkadaşları ve işletmenin sahiplerinden olabilir. Özellikle çalışanların bir üstündeki yöneticiler tarafından desteklenmeleri işe olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırarak işten ayrılma eğilimini düşürecektir ( Özdevecioğlu, 2004: 111).

### **3.2.5. Performans ve Kariyer Sistemi**

Çalışanların performans ve potansiyelinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan performans değerlendirme, başta terfi kararları olmak üzere birçok kurumun işlevine veri sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar, performans değerlendirme sisteminden memnun olma konusunda etkili olan en önemli faktörün adalet algısı olduğuna işaret etmektedir. Çalışanlar tarafından adil olarak algılanmayan bir performans değerlendirmenin, örgütler açısından başarı getiren bir uygulama olması zordur. Ayrıca performans değerlendirmenin şeffaf olması ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin yapıcı geri bildirim sunması, çalışanların sisteme ilişkin memnuniyet düzeyini etkileyen hususlar arasında sayılabilir. Çalışanlarla ilgili çeşitli kararların verilmesinde etkili olan performans değerlendirme sistemine ilişkin memnuniyet düzeyi, çalışanların örgütten ayrılmalarında etkili olabilmektedir. Diğer taraftan çalışanların, genel olarak bireysel kariyer hedeflerini gerçekleştirmesine imkan sağlayan örgütlerde çalışmak arzusunda oldukları ileri sürülmektedir. Buradan hareketle, çalıştıkları örgütteki mevcut kariyer sistemi ve uygulamalarından tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma eğilimine gireceği muhtemeldir (Gürbüz ve Bekmezci: 2012: 192).

### **3.2.6. İş Güvencesizliği**

Bireyin yakın gelecekte kendi iradesi ile işinden ayrılmayı tercih etmesinin arkasında pek çok neden olabilir ve bu nedenler yukarıda belirtilmiştir. Yapılan bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, işe ve örgüte ilişkin herhangi bir sorun alanı işten ayrılma eğilimine neden olabileceken, bu çalışmada özellikle iş güvencesi konusunun işten ayrılmaya etkisi üzerinde durmaya gayret edilmiştir. Bireyin işi konusunda kendini güvende hissetmiyor olması, psikolojik açıdan güvencenin tehdit edilmesi anlamına gelmektedir ve eğer birey kendini daha güvende hissedecekse başka bir iş ve örgüte yönelebilecektir. Örneğin, Burke (1998) ve Williams (2003)'ün yaptığı araştırmalarda iş güvencesizliği ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü korelasyon görülmüştür (aktaran Van Schalkwyk vd., 2010).

Örgüt dahilinde küçülme, yeniden yapılma gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulamaya konulmasıyla birlikte yaşanan yoğun işten çıkarmalar sonucunda, işlerinde halen çalışmaya devam edenlerin de önemli ölçüde stres yaşadıkları bilinmektedir. Bu durum yazında "geride kalanlar sendromu" olarak tanımlanmaktadır. Bu sendrom, yukarıda açıklanan herhangi bir nedenle, işten çıkarılma olasılığını yaşamış ancak işten çıkarılmamış olan çalışanların yaşadığı moral bozukluğu, iş güvencesizliği, stres, düşük çalışma performansı ve fizyolojik hastalık gibi sonuçlardan bir veya birkaçını içinde barındırabilir. Endişe ve korku etkisiyle iş güvencesizliğinin birleşmesi sendromun temel kaynağı olarak görülmektedir (Yıldırım ve Yavan, 2008: 186). Örgütte çalışmaya devam eden geride kalanların yaşadıkları bu yoğun iş güvencesizliği başka bir işyerinde çalışmak istemeye yönelik arzuyu tetikleyebilmektedir. Alternatif fırsatların olduğunu düşünme, kişinin kendini bu alanlarda istihdam edilebilir görme ile birleşince, bireyde var olan işinden ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir. Ancak tersi şekilde, çevresel ekonomik durumun iyi olmaması, bireyin alternatif fırsatlara sahip olamaması ya da kendini istihdam edilebilir görmemesi işten ayrılma eğilimini düşürebilecektir. Fırsatlara yönelik olumsuzluğun algılanıp, bireyin işinde kalmayı tercih etmesi durumunda da, örgüte duygusal olarak bağlı olmaktan çok, devam bağlılığından bahsedilebilir (Ugboro, 2006: 234).

Laine ve diğerleri (2009) farklı Avrupa ülkelerinde çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, iş güvencesizliğinin artması durumunda kısmi olarak işten ayrılma eğiliminin de arttığını görmüşlerdir. Araştırmanın gerçekleştiği hemen her ülkede, özellikle nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma davranışı ile yüksek ve pozitif yönde ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Nicel iş güvencesizliğinin ise, ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği görülmüştür. Her ülkenin işgücü piyasasındaki duruma bağlı olarak, işin kaybetme endişesi taşıması durumunda işten ayrılma eğilimi içine girmesi birbirinden farklı olarak gerçekleşmiştir. Buradan çıkarılabilecek sonuca göre, işin özelliklerine ilişkin bazı kayıplara uğradığını düşünmek, yani nitel iş güvencesizliği işten ayrılma eğilimini artırabilirken, işinin kaybetme korkusu, yani nicel iş güvencesizliği, bireyin kendini istihdam edilebilir hissetmesi ile ilişkili olarak işten ayrılmaya neden olmaktadır.

## 2. BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN ORTAYA ÇIKIŞI, GELİŞİMİ, BANKA ÇALIŞANLARININ DURUMU VE ÇALIŞMA ORTAMLARI

Bankacılığın doğuşu ve gelişimi ile başlanılan bu bölümde, kısaca bankacılığın ekonomi içindeki yapısından bahsedilecektir. Bölümde esas olarak, Türk bankacılık sisteminin istihdam analizine yer verilecek, nicelik ve nitelik açısından bankacılık sektörünün istihdam yapısı, bankacılıkta iş gücünün geleceği ve banka çalışanlarının çalışma koşullarından ayrıntılı bir şekilde bahsedilecektir.

#### 1. BANKACILIĞIN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

Banka sözcüğü tüm dünya dillerinde benzer kelimelerle ifade edilmekte olup, İtalyanca “Banco” sözcüğünden türediği varsayılmaktadır. Kelimenin İtalyanca anlamı “masa, sıra ya da tezgah” olarak bilinmektedir. Tarihte ilk bankacılık hizmetlerinin eski Sümer ve Babil’e kadar uzandığı sanılmaktadır. Sümerlerde M.Ö. 3500 yılında kurulan ve “Maket” adı verilen kuruluşlar ilk banka türü kuruluşlardır. Maketin rahipleri ilk borç verenlerdi. Maketlerin, harman zamanı ödenmek üzere, tohum alımı ya da hammadde alımı için çiftçilere, ilk dönemde aynı, daha sonraki dönemlerde parasal krediler verdiği yapılan kazılar sonucu ortaya çıkmıştır. Kazılarda çıkan belgeler, bir hesaptan diğer hesaba transferlerin, tediye ve teslim emirlerinin, mal belgeleri talimatının varlığını ortaya koymaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunlarında, maketlerin ödünç para işlerini nasıl yöneteceği, borcun vadesinde nasıl tahsil olunacağı, borçlunun hangi mallarının ne yolla borcun tasfiyesinde kullanılacağı yazılmıştır (Parasız, 2000: 107).

İlk devlet bankalarının kurulması ise Eski Yunanistan’da gerçekleşmiştir. Bankerlerin çok yüksek faiz alması, her site bir devletin bir banka kurmasına neden olmuştur. Bankacılığın asıl gelişimi ise 1453’te İstanbul’un fethinden sonra yaşanmıştır. Fetih sonrası Avrupa’da yaşanan Rönesans ve Reform hareketlerinin ardından oluşan yeni ortamda faiz yasağının ortadan kalkması, bankacılığın gelişimine önemli katkıda bulunmuştur. Bu gelişmelere paralel olarak, 17’inci yüzyılın başlarından itibaren bugünkü manada bankaların kurulmaya başlandığı görülmektedir. Bu kapsamda faaliyet gösteren ilk bankalar, 1609’da

Hollanda’da “Amsterdam Bankası” ve 1637’de İtalya’da kurulan “Venedik Bankası”dır. İngiltere’de ise piyasadaki istikrarsızlığı önlemek amacıyla bir merkez bankası işlevi gören ilk banka 1664’te kurulan “İngiltere Bankası” olmuştur (Günel, 1999: 21).

19’uncu yüzyıla kadar kendi öz kaynaklarını kullanan bankalar, daha ziyade kurumsallaşmış bankerler çerçevesinde hizmet verirken; 19’uncu yüzyıldan itibaren mevduat toplamaya, senet iskonto etmeye ve sermaye piyasası ihraçlarına aracılık ederek kaynak toplamaya ve bunları kullandırmaya başlamıştır. Yani modern anlamda asli fonksiyonlarını yerine getirmeye başlamışlardır. Böylece bankaların önemi gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Ancak 1930’lu yıllarda baş gösteren “Büyük Bunalım” ve ardından yaşanan II. Dünya Savaşı, başta Amerika olmak üzere dünya bankacılığı üzerinde olumsuz bir etki yaratmıştır. 1980’li yıllara kadar bir türlü sağlam bir temele oturamayan bankacılık sistemi 1980’lerden itibaren bir nevi devrim geçirmiş, bilgisayarlı teknolojilerle tanışmıştır. Böylece iktisadi sistemin temeli olan bankacılık her alanda gittikçe daha da önemli hale gelmiş ve gün geçtikçe daha dinamik bir yapıya kavuşmuştur. 1990’lı yıllar ise internet bankacılığının hızla yayıldığı bir dönem olmuştur. Bilgisayarlı sistemler özellikle bu dönemde çok hızlı gelişmiş ve otomasyona geçişle birlikte bankalar arası rekabette artmıştır. Bankacılık alanında bilgi teknolojisi kullanımı; dünyada yaşanan küreselleşme, müşteri taleplerindeki değişime, artan rekabet, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin örgütlerde yaygın kullanım alanı bulmasıyla ivme kazanmıştır. Küreselleşme ile birlikte finans piyasalarını birbirinden ayıran kurumsal ve yasal engeller giderek ortadan kalkmış ve evrensel tek bir finansal pazara doğru bir gelişim gözlenmiştir (Demiralp, 1990: 51)

Bankacılık sektöründe iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak günün teknolojik olanaklarının kullanılması elektronik bankacılığın doğmasına neden olmuştur. Bankacılıkta bilgi teknolojilerinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Yapılan bilimsel araştırmalar, ekonomik göstergeler ve istatistiksel veriler sanayi toplumundan bilgi toplumuna bir geçiş sürecinin yaşandığını ve bilgi çağının açıkça başladığını göstermektedir ki bankalar da bundan nasibini almaktadırlar.

Türkiye’de gelecekte başarılı olacak bankaların şu özellikleri taşıması gerektiği belirtilmektedir (Ekren ve Argın, 2005: 11-12):

- Teknolojiyi daha yaygın olarak kullanması,
- Toplam Kalite Yönetimi prensiplerine ve müşteri memnuniyetine öncelik vermesi,
- Daha girişimci bir yönetim anlayışı ve yetki ve sorumluluğun dağıtıldığı bir karar verme yapısına sahip olması,



- Ürün geliştirmede daha yönlendirici olması ve katma değeri yüksek yenilikçi ürünler sunabilmesi,
- Şube yapısını amaçlara yönelik olarak yeniden değerlendirmesi ve alternatif dağıtım kanallarını etkin bir şekilde kullanması,
- Daha iyi eğitime sahip elemanların istihdam edilmesi,
- Düşük maliyetli fon bulabilmesi,
- Değişimi etkin bir şekilde yönetebilmesi,
- Kapsamlı olarak iş akışlarını yeniden yapılandırabilmesi.

Ayrıca bu tür bir organizasyonun yaratılmasında; tutarlı bir yönetim vizyonu, bilgi teknolojisinin daha iyi kullanımı, etkin risk yönetimi ve performans ölçümü yapabilecek yönetim bilgi sistemlerinin kritik faktörler olacağı da belirtilmektedir.

Günümüzde özellikle bankacılıkta müşteri ihtiyaçları ve beklentileri devamlı artış gösterdiği için, bankacılık hizmet sektörünün en hızlı, zamandan tasarruf edebilen, müşteri taleplerine en kısa sürede ve en hatasız şekilde cevap verebilen kurumlar olma ihtiyacı içindedir. Bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlarla birlikte, hizmet kalitesini arttırmaya çalışan bankalar, verdikleri hizmeti en iyi şekilde sunabilecek çalışanlara da ihtiyaç duymaktadır. Oldukça dinamik bir sektör olması nedeniyle, talepkar bir hale gelen bu sektörde, rekabet avantajı elde etmek isteyen bankaların sahip olması gereken işgücü profiline önemi oldukça büyüktür.

Bankalar tüm modern dünyada ekonomik hayatın en önemli etkenlerinden biridir. Bankacılık sistemi sadece şirket faaliyetleri açısından hayati önem arz etmekle kalmayarak, bireylerin de günlük yaşamının merkezindeki unsurlardan biri haline gelmiştir. Günümüzde artık bir banka hesabı olmaksızın ekonomik hayata dahil olmak neredeyse imkansızdır (Busch, 2009: 23). Bankacılık sektörünün günlük hayattaki bu önemi, sektörü finans sisteminin en önemli unsuru kılmaktadır (Ayan, 2012: 43). Dolayısıyla, tüm dünyada bankacılık sektörünün aktif büyüklüğü giderek artış göstermektedir. Bu durumu ülkemizdeki bankacılığı açısından kısaca irdelemek gerekirse, Türkiye’de bankacılık sektörünün toplam parasal hacminin henüz yeterli büyüklüğe ulaşmış olmadığını söylemek mümkündür. Sektörün mekan, teknoloji ve uzman personel altyapısı, uluslararası düzeyde olsa da, aktif büyüklüğünün milli gelire oranı, Avrupa Birliği ortalamalarının yaklaşık dörtte biri düzeyindedir (Kılıç, 2009: 29). Aslında bu durum bankacılık sektörü açısından önemli bir büyüme potansiyeline de işaret etmektedir. Sektörün büyüme potansiyeli doğru değerlendirildiğinde, gerek sektörel gerekse toplam istihdam düzeylerine çok daha önemli katkılar sağlanması mümkündür.

Aktif büyüklük itibariyle Türkiye’de finans sektörünün çok önemli bir kısmını bankacılık kesimi oluşturmaktadır. Bankacılık sektörü aktif büyüklüğü bakımından finans sektörünün %61’ini oluştururken, Merkez Bankası göz ardı edildiğinde bu oran %70’i aşmaktadır. Bu açıdan bankacılık kesimi, finansal piyasalarda ve bu piyasaların sağladığı doğrudan ve dolaylı istihdam olanakları konusunda belirleyici bir role sahiptir. Veriler ayrıca sektörün kararlı bir büyüme eğilimi içinde olduğunu da göstermektedir ([http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Raporlar/Finansal\\_Piyasalar\\_Raporlari/9679fpr\\_aralik\\_2012.pdf](http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Raporlar/Finansal_Piyasalar_Raporlari/9679fpr_aralik_2012.pdf)).

Ülke ekonomisinde kritik öneme sahip olan bankacılık sektöründe, rekabet avantajı sağlamaya çalışan bankaların uygun stratejiler uygulamaları ve amaçlarını gerçekleştirmeleri için, banka çalışanlarından da beklentileri oldukça fazladır. Türkiye’de toplam istihdamın yaklaşık olarak %1’ine denk düşen çalışanın istihdam edildiği bankacılık sektörüne özgü çalışma ortam ve koşulları, istihdam yapısı üzerinde durulacak olup, bu özelliklerin tezin konusunu oluşturan bankacılıkta iş güvencesizliği algısı ile bankaya olan bağlılık arasındaki ilişkinin anlaşılmasına çalışılacaktır.

## 2. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İSTİHDAM

Ekonominin ve ekonomik gelişme hedeflerinin vazgeçilmez bir unsuru olan bankacılık sektörü, özellikle 90’lı yılların ikinci yarısından itibaren yaşanan ve sistemik risk etkisiyle hızla ve derinleşerek yayılan küresel finansal krizlerin ardından çok farklı ve özel bir anlam kazanmıştır. Bankacılık sektörü sadece ekonomik işleyişin vazgeçilmez bir unsuru değil, aynı zamanda ülke ekonomilerinin maruz kalabilecekleri en büyük risklerin de odağını oluşturmaktadır. Bu durum doğal olarak, ekonominin istihdam olanakları açısından da geçerlidir.

Herhangi bir sektördeki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin diğer sektörlerle etkisi çoğu zaman dolaylı, sınırlı ve zamana yayılarak gerçekleşirken, bankacılık sektöründeki olumsuz gelişmeler oldukça kısa sürede tüm ekonomiyi çok derinden etkileyebilmektedir. Bundan hareketle, bankacılık sektörünün sağlıklı bir biçimde büyüyüp gelişmesinin sadece bu sektördeki istihdamla sınırlı olmayan, ekonominin toplam istihdam düzeyini de doğrudan etkileyen bir önemi vardır (Ayan, 2012: 41).

Türk bankacılık sektörü, teknoloji kullanımı, ürün çeşitliliği ve risk yönetimi gibi sektör açısından hayati alanlarda, sonuçta istihdamın niteliğine de yansıtacak nitelikte gelişmeler sağlamıştır. Buna karşın, gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında, Türk bankacılığının

henüz yeterli büyüklüklere ulaşmadığı ve mevcut çalışan sayısının, istihdam potansiyelinin henüz çok gerisinde olduğu söylenebilir (Ayan, 2012: 43)

Bankacılık sektöründe, yeni ürünlerle istihdam edilen personel sayısı arasındaki ilişki kesin olarak ifade edilemese de, yeni teknolojilerin bankacılık sektöründe çalışan personelin yapısını değiştirdiği net olarak ifade edilebilir. Bankacılığın her alanında kullanılan iletişim ve bilgisayar teknolojisi, yeni personel sınıflarının oluşmasına ve personelde aranan özelliklerin değişmesine neden olmuştur. Yaşanan hızlı değişim nedeniyle, şu anda herhangi bir konuda uzman olan bir kişinin, bilgilerini yenileyememesi halinde kısa bir süre sonra gelişmelere yabancı kalacağı açıktır. Bu durum özellikle karar verme düzeyinde bulunan personelin sürekli eğitiminden geçirilmesini gerektirmektedir. Aynı şekilde teknolojiyi takip ederek, teknoloji ürünlerinin geliştirilmesinde ve yeni teknolojilere ulaşılmasında önemli roller üstlenecek, klasik bilgi işlem bölümlerinde çalışan personelin tamamen dışında ve üzerinde yeni bir personel grubu oluşturulması, bankaları sektörde önemli konumlarda tutabilecektir (Akpınar, 1993: 81-83).

Yeni teknolojilerin istihdam yapısını etkilemesinin yanısıra yaşanan ekonomik krizler de bankacılığı ve istihdamı önemli ölçüde etkilemiştir. 2000 sonrası küresel ölçekte yaşanan durgunluk ve sonrasında Türkiye'de 2000 yılı Kasım ayında ve 2001 yılı Şubat ayında olmak üzere iki ekonomik kriz yaşanmış olması, ülke ekonomisinin ciddi anlamda olumsuz etkilenmesine yol açmıştır. Bu süreçte en çok etkilenen sektörlerden biri de bankacılık olmuştur. Bazı bankaların hazineye devredilmiş olması, bankalar arası birleşme, satılma ya da tasfiye edilmiş olması ve dolayısıyla bankaların yeniden yapılanma süreci içine girmesi bankaların personel yapısını da önemli ölçüde etkilemiştir (Alıca, 2008: 72).

## 2.1.Sektörün İstihdam Verileri

Bankacılık sektörü, yapısı gereği emek tasarrufu yüksek olan bir faaliyet alanıdır. Dolayısıyla, aktif büyüklüğü göz önüne alınarak diğer sektörlerle yapılacak bir kıyaslamada, sektörün kendi istihdam rakamları nispeten düşük görülebilir. Türkiye'de 2013 Kasım ayı itibariyle yaklaşık 25,4 milyon olan istihdam sayısı dikkate alınarak değerlendirildiğinde (<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>) bankacılık sektöründeki istihdam hacminin toplam istihdam içerisindeki payının son derece sınırlı (yaklaşık %1) olduğu görülmektedir (<http://www.bddk.gov.tr>). Ancak, gerek sektörün yüksek büyüme potansiyeli gerekse dolaylı olarak toplam istihdama yapabileceği katkı düzeyinin yüksekliği, istihdam açısından bankacılık sektörünü önemli kılmaktadır. Söz konusu büyüklüklerin Türkiye'nin

mevcut potansiyelinin henüz çok gerisinde olduğu düşünülmektedir. Sektörün büyümesine yönelik tedbirler hızlı bir biçimde alınır ve uluslararası finansal koşulların ortaya çıkardığı fırsatlar doğru değerlendirilirse, orta vadede sektörün Türkiye’de çok daha önemli büyüklük rakamlarına ulaşması mümkündür. Bankacılık sektörünün daha hızlı ve sağlıklı büyümesi, kuşkusuz ekonomideki toplam istihdama da katkı sağlayacaktır.

Türk bankacılık sektöründe özellikle 2005 yılından itibaren yabancı sermaye payının artması, hem sektörün aktif büyüklüğüne hem de şube ve personel sayısına olumlu olarak yansımıştır. Satılan bankaların bilançolarında yaşanan büyümeye paralel olarak, bu bankaların şube ve personel sayılarında da artışlar yaşanmıştır. Yabancı bankalar satış sonrasında yoğun bir biçimde yeni şube açılışları gerçekleştirerek personel sayılarını arttırmışlardır (Bumin, 2007: 102)

Türk bankacılık kesimi, uluslararası ölçekte de henüz yeterli büyüklük rakamlarına ulaşmış değildir. Tablo 1’de görüldüğü gibi, Avrupa Birliği’nde bankacılık sektörünün toplam aktif büyüklüğü milli gelirin yaklaşık 3,4 katı iken, Türkiye’de bu katsayı sadece 0,77 düzeyindedir. Avrupa Birliği’nde toplam kredi hacminin milli gelire oranı %154 iken Türkiye’de bu oran %39’dur. Banka çalışanı başına düşen nüfus Avrupa Birliği’nde 149 kişi iken Türkiye’de bu sayının 389 kişi olması ve şube başına nüfus Avrupa Birliği’nde 2.092 kişi iken Türkiye’de bu rakamın 7.386 kişi olması, sektörün büyüme ve istihdam potansiyeli konusundaki önemli göstergelerdir. Yine bu tespiti doğrular nitelikte, Avrupa Birliği’nde işgücü içindeki her 1.000 kişiden 6,7’si bankacılık sektöründe çalışırken Türkiye’de bu sayı sadece 1,7’dir.

**Tablo 1. Avrupa Birliği ve Türkiye Bankacılık Sektörleri**

VERİ BAŞLIKLARI	Avrupa Birliği	TÜRKİYE
Kişi Başına Gelir (EURO)	25.110	7.386
Kişi Başına Aktif (EURO)	84.711	5.453
Toplam Aktif / GSYH	%337	%77
Nüfus/Personel (kişi)	149	389
Nüfus / Şube (kişi)	2.092	7.640
İstihdam / Nüfus (bin kişi başına)	6,7	1,7

Kaynak: Ayan (2012: 45)

Bankacılık sektöründe istihdam olanaklarının artırılmasının en önemli yolu şube sayısının artırılmasıdır. Bankacılık sektöründe istihdam yapısını en çok etkileyen faktör hiç şüphesiz ki banka ve banka şubelerinin sayılarında görülen değişikliklerdir. Sektörün hızlı büyüme dönemlerinde banka sayıları, istihdam rakamları artarken sektörde daralmaların yaşandığı dönemlerde istihdamda azalmalar görülmektedir. Yıllar itibariyle, 2003 ve 2013 yılları arasındaki bankacılık sektörün istihdam değişimini aşağıdaki tablodan izlemek mümkündür.

**Tablo 2. Banka Şube ve Personel Sayılarının Yıllar İtibariyle Gelişimi**

YIL	TOPLAM BANKA	TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI	TOPLAM ŞUBE SAYISI*	ŞUBE BAŞINA DÜŞEN ÇALIŞAN SAYISI **
2003	50	123.249	5.966	20,66
2004	48	127.163	6.106	20,83
2005	47	132.258	6.247	21,17
2006	46	143.143	6.849	20,90
2007	46	158.534	7.618	20,81
2008	45	171.598	8.790	19,52
2009	45	172.402	9.027	19,09
2010	45	178.503	9.465	18,85
2011	44	181.418	9.834	18,44
2012	45	186.098	10.234	18,18
2013	45	197.460	11.023	17,91

\*KKTC ve Yabancı Ülkelerdeki Şubeler Dahil

\*\* Yazar tarafından hesaplanmıştır

**Kaynak:** TBB, 2003-2013 yılları arasındaki istatistiki veriler ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr))

Bankacılık sisteminde çalışan sayısındaki değişime bakıldığında, sürekli bir artış trendinde olduğu gözlenmektedir. Özellikle şube sayısının artması ile çalışan sayısının da arttığı görülmektedir. Bu doğrultuda, rekabet ortamında pazar payını arttırmak isteyen bankaların sürekli şube açma yoluna başvurarak aynı zamanda istihdam sayılarını da arttırmaları mümkün olmaktadır. Ancak, yazar tarafından hesaplanan son sütundaki rakamlar incelendiğinde, 2005 yılındaki artışın haricinde, yıllar itibariyle şube başına düşen çalışan sayısının azalmakta olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Burada işlem hacmi ve yoğunluğuna ilişkin kabaca bir değerlendirmede bulunmak gerekirse, yukarıdaki paragrafta belirtilen şube başına düşen nüfus da hesaba katıldığında, banka şubelerinde artan iş yoğunluğuna rağmen giderek daha az sayıdaki personelle çalışma eğiliminin söz konusu olduğu tahmin edilebilir. Bu durumun yaratacağı iş yükü ve bunun sektördeki çalışma ortamına yönelik olumsuz etkileri aşağıda daha detaylı bir şekilde tartışılacaktır.

Bankacılık sektörünün görece küçük ölçeği, aslında sektörün büyüme ve istihdam artışı konusunda önemli bir potansiyel taşıdığını da göstermektedir. Bu açıdan, sektörün büyüme potansiyelinin önündeki engellerin kaldırılmasının ya da bu konuda sektöre sunulacak teşviklerin istihdam olanakları açısından özel bir önemi vardır. Sektörün büyüklüğü, sağlayacağı istihdam imkânlarıyla doğrudan ilişkilidir. Sektörün hacminin gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşabilmesi ise, mevcut büyüme hızından çok daha yüksek bir büyüme eğilimine girilmesiyle mümkün olabilecektir. Söz konusu büyüme potansiyeli, halen toplam istihdam içindeki payı küçük de olsa, bankacılık sektörünün önemli bir istihdam kapısı olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

## 2.2.Sektörde İş Gücünün Yapısı ve Niteliği

Tüm dünyada bankacılık sektörü incelendiğinde, sektörün teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı, iletişimin son derece önemli olduğu, yeniliğe ve değişime son derece açık, görece iyi bir sosyal statü sağlayan, çalışanları mesleki açıdan sürekli kendini geliştirmeye sevk eden, bunun yanında, çoğu zaman stresli ve yoğun bir çalışma temposunun geçerli olduğu bir istihdam alanı olduğunu söylemek mümkündür. Bu bakımdan çalışanların eğitim düzeyleri ve mesleki nitelikleri büyük önem arz etmektedir. Öyle ki, beşeri sermaye olarak da adlandırılabilen işgücünün niteliği, bankaların faaliyet sonuçlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Genel olarak, işgücü yetenek ve birikimlerinin düzeyiyle, bankaların finansal performansları arasında güçlü bir ilişki söz konusudur (Reed vd, 2009: 38-39).

Sektörün değişime ve yeniliklere son derece duyarlı yapısı, küresel rekabete son derece açık olması, teknoloji ile iç içe olması ve birçok iş dalında olduğu gibi iyi bir iletişim yeteneği gerektirmesi, çalışanların bu açılardan yüksek nitelikli olmalarını zorunlu kılmaktadır. Müşterilerin artan beklentileri, sektörde yaşanan yoğun rekabet koşulları ve önemi hızla artan risk unsurlarına dayalı olarak sektörün zaman içinde genişleyen ve kendi içinde çeşitlenen hizmet alanları ve iş tanımları oluşmasına neden olmaktadır. Tüm bunlar, istihdam hacmine katkıda bulunuyor olsa da (Ayan, 2012: 48), çalışma koşullarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Ayrıca, bankacılık sektörünün Türkiye'deki yüksek büyüme potansiyeli ve işgücü ihtiyacının sürekli yükselen niteliği, istihdam açısından sektörü diğer sektörlerden farklılaştırmaktadır. Yeniliğe, değişime ve teknolojik gelişmelere son derece açık bir sektör olması, sektörün ihtiyaç duyduğu işgücünün niteliğini belirlemektedir. Bu noktada, yeniliğe ve kendini geliştirmeye açık, teknoloji becerisi yüksek ve teknolojik gelişime hızlı uyum

sağlayabilen, iletişim becerisi yüksek, işletme, iktisat dışında mühendislik gibi teknik bölümler de olmak üzere en az lisans derecesi mezunu nitelikli ve genç elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 3'ten de görülebileceği gibi, 2003-2013 yılları arasında, Türkiye'de ilkokul ve orta öğrenimden mezun olan banka çalışanları sayısında ciddi bir azalma meydana gelirken, lisans ve lisansüstü dereceye sahip çalışanların sayısı önemli ölçüde artış göstermiştir.

**Tablo 3. Öğrenim Durumları ve Cinsiyete Göre Banka Çalışanları**

Yıl	İlkokulu Bitirenler			Orta Öğretim Örgütlerini Bitirmiş Olanlar			Yüksek Öğretim Örgütlerini Bitirmiş Olanlar			Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olanlar		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
2003	1.895	142	2.037	31.670	15.982	47.652	32.567	37.685	70.252	1.776	1.532	3.308
2004	1.701	182	1.903	30.474	15.756	46.230	34.436	40.918	75.354	1.935	1.741	3.676
2005	1.808	214	2.022	28.558	15.462	44.020	37.359	44.476	82.105	2.154	1.957	4.111
2006	1.742	265	2.007	28.117	14.942	43.059	42.560	50.827	93.387	2.448	2.242	4.690
2007	2.514	337	2.851	27.197	14.938	42.135	48.707	59.028	107.735	2.932	2.881	5.813
2008	2.347	377	2.724	26.906	14.892	41.798	54.036	65.877	119.913	3.539	3.624	7.163
2009	2.205	350	2.555	25.139	14.302	39.441	54.911	67.104	122.015	4.104	4.287	8.391
2010	1.917	329	2.246	23.833	13.413	37.246	58.947	70.323	129.272	4.790	4.949	9.739
2011	1.618	297	1.915	22.579	12.187	34.946	61.637	72.611	134.248	5.071	5.238	10.309
2012	1.468	278	1.746	22.048	11.794	33.842	63.959	75.487	139.446	5.373	5.691	11.064
2013	1.289	264	1.553	21.781	12.308	34.089	67.962	81.919	149.881	5.888	6.049	11.937

\*KKTC ve Yabancı Ülkelerdeki Şubeler Dahil,

**Kaynak:** TBB, 2003-2013 yılları arasındaki istatistiki veriler ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr))

Yine tabloyu incelediğimizde, Ocak-Aralık 2013 dönemi itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların yaklaşık yüzde 1'i ilköğretim, yüzde 17'si orta öğretim, yüzde 76'sı yüksek öğretim kurumları mezunu, yüzde 6'sı ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır.

Cinsiyet açısından tabloyu değerlendirdiğimizde, kadınlarımızın işgücüne katılımının toplumsal kalkınma için önemi de göz önünde bulundurulduğunda, bankacılık sektöründe çalışan kadın sayısının 2003-2013 yılları arasında artış göstermesi, kadın istihdamı açısından oldukça değerlidir. Türkiye Bankalar Birliği Aralık 2013 verilerine bakıldığında sektördeki kadın çalışan oranı %50,9'dur. Özellikle yükseköğretimini bitirmiş, yüksek lisans ve doktora yapmış banka çalışanları arasında kadınların erkeklerin önüne geçtiği görülmektedir. Müşteri hizmetlerini ön plana çıkaran bankalarda kadın istihdamının daha fazla olduğu da gözlenmektedir (Halıcı, 2005: 58-59).

### 3. BANKACILIK MESLEĞİ

Bankacılık sektörü, değişen ve hızla dinamikleşen ve eğitim seviyesi de yükselen yeni müşterilerinin beklentilerini karşılaması için, onların bir adım ilerisinde olması ve rekabet yeteneğini arttırması gereken bir konumdadır. Günümüzde bunu sağlamanın yolunun insana yatırım yapmaktan geçtiği artık bilinen ve kabul edilen bir gerçektir. Çalışanlara hem bireysel hem de işle ilgili yatırımların yapılması ve yoğun çalışma koşullarını dengeleyebilmek için psikolojik desteğin verilmesi sonucunda, değişimlere daha kolay uyum sağlanabilecektir.

Müşterilerin bankalar için daha önemli hale gelmesi ile birlikte, müşterilerin de bankalara yönelik taleplerinin yoğunlaşması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, bankalar gittikçe karmaşık, farklı istekleri olan müşterilere hitap edebilmek için yüksek derecede profesyonel ve müşteri odaklı bankacılar istihdam etmeye ve yetiştirmeye özen göstermeye başlamışlardır. Bankaların "dinamizm", "enerjiklik", "fırsatlar" gibi sloganlarla en gözde elemanları kendine çekmeye çalıştıkları bilinmektedir. Böylelikle, hem banka yönetimi hem de insan kaynakları uygulamaları en değerli elemanı işe almaya ve elde tutmaya yönelmektedir. Bu doğrultuda, karlılığı sağlayan banka müşterilerinin memnuniyetini mümkün kılacak şekilde, dinamik, enerjik, fırsat kollayan ve bunu adrenalin, prestij ve maddi kazanç için yapan çalışanlar hedeflenmektedir (Daha detaylı bilgi için bkz. Bora vd., 2011: 292-295).

Günümüzde müşteri ilişkilerinin öne çıktığı bankalarda, banka çalışanlarının bilgi, beceri, insan kalitesi ve profesyonelliği bankaların karlılık durumlarını önemli derecede etkilemektedir. Müşteri sadece bankanın sunduğu ürüne değil, aynı zamanda hizmet kalitesine, güvenilirliğine ve hem kurumun hem de çalışanların müşteri odaklı olup olmadığına bakmaktadır. Bu anlamda, banka çalışanlarının müşterilere karşı tutumları oldukça önemlidir çünkü nihayetinde bu durum bankanın kurumsal karına olumlu yansımaktadır (Wilkinson, 1995: 102). Müşteriye karşı tutumun önemli bir bileşeni de, banka



personelinin dış görünüşü, kendini nasıl sunduğu bir diğer anlatımla prezantasyonu ile ilgili olmaktadır. Banka çalışanları tarafından "imaj mühendisliği" olarak da tabir edilen bu durum çalışanların elde ettikleri kazancın önemli bir kısmını kıyafet ve aksesuarlara yatırması ve böylelikle "iş adamı görünümlü memurlar ve işçiler" olarak anılmalarına neden olmaktadır (Bora vd., 2011: 294). Ancak, çalışanların kendilerini bu kadar iyi sunmaya çalışmalarına karşılık, giderek yaşı ilerleyen bankacıların, dinamik olmayı arzulayan bankalar tarafından tercih edilmemeye başlamaları da önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle 10 yılı aşan çalışma süresine sahip olan banka çalışanlarının, kıdem tazminatlarının da artış göstermesiyle birlikte, "pahallı" çalışanlar haline gelmelerinden ötürü bankaların bu kişileri işten çıkarmaları söz konusu olmaktadır (Bora vd., 2011: 295). Bu da, özellikle 10 yıl ve üstü istihdam edilmekte olan, müşteri taleplerine yeterli hızda cevap vermede zorlanmaya başlayan çalışanların iş güvencesizliği hissetmesine neden olabilecektir.

Şubelerde çalışan personel operasyon ve pazarlama olarak ikiye ayrılmaktadır. Operasyon servisi; müşterilerin hesap açması, kapamasına yardımcı olmakta, elektronik fon transferi, havale, para yatırma ve çekme, çek senet işlemleri, döviz işlemleri gibi birçok operasyonel işlem yapmaktadır. Söz konusu işlemlerin çoğunu gişe memurları yapmaktadır. Gişe memurları bankacılık sektöründe en düşük maaşı alan kesimdir. Yaptıkları işlemler mali sorumluluklarına neden olacak nitelikte de olabilmektedir. Bazı bankalar gişe memurlarına kasa tazminatı adı altında belli bir ücret ödemektedir. Bu ücretin ödenmesindeki amaç gişe memurunun verdiği kasa noksanının banka tarafından karşılanmasıdır. Dolayısıyla gişede çalışan bankacılar en düşük maaşa en riskli işlemleri yapan bankacılarıdır. Operasyon servisinde çalışanların unvan olarak yükselebilmesi söz konusu olsa bile, bankalarda şube müdürü olarak atanmaları çok zordur.

Banka pazarlaması, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerinin incelenmesi ve ileride doğabilecek gereksinimlerinin daha önceden belirlenmesi için fikirlerin ve fonksiyonların ortaya konmasını, buna göre hizmetlerin şekillendirilmesini ve bankanın kendisine kazanç sağlayıcı olanaklara sahip olmasını içermektedir. Sürekli değişim gösteren bir çevre içinde, pazarlama bankalar açısından gelişimi sağlayacak bir rehber niteliğindedir. Aynı zamanda artan rekabet savaşlarında, pazarlama bankalar açısından önemli bir rekabet aracıdır.

Genel müdürlük ve bölge koordinatörlükleri ve/veya bölge başkanlıkları nezdindeki pazarlama bölümleri; hizmet ve ürün geliştirme, satış artırıcı çabalar, halkla ilişkiler, fiyatlama, eğitim ve planlama gibi faaliyetlerde bulunurken, şubelerdeki pazarlama ekipleri

ise çeşitli bölümler altında, mevcut ve potansiyel müşterilere pazarlama yapmaktadır. (Bireysel Pazarlama, Ticari Pazarlama, Kobi Pazarlama vb.)

Genel Müdürlük ve Bölge Koordinatörlüğü'nde görev yapan bankacılar; şube çalışanlarına göre daha rahat bir ortamda çalışan kesimi oluşturmaktadır. Şubeler gibi sürekli müşterilerle muhatap olmamaktadırlar. Buralarda daha çok şubelerden gelen kredi teklifleri, mevduat fiyatlaması gibi işlemlerin değerlendirildiği yerlerdir.

Yukarıdaki tespitlere yakın bir konuyu paylaşan Gündoğdu'ya göre "şube operasyon işlerini yapan ve satış odaklı çalışan kesim zor şartlar altında çalışmaktadır. Bu grup eski ve temel bankacılık faaliyetlerini yürüten grup olup aslında bankacılığın en ağır koşullarda yapıldığı gruptur"(Gündoğdu, 2012).

### **3.1. Bankacılık Sektöründe Çalışma Koşulları**

Banka gibi finans piyasasında yer alan örgütler dünyada en stresli işyerleri arasında kabul edilmektedir (Abdullah ve Ramay, 2012: 90). Ülkemiz açısından da bir çıkarımda bulunmak gerekirse, Türkiye'de de bankacılık sektörü çalışma yaşamının en stresli ve yoğun tempolu sektörlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Banka çalışanlarının, çalışma koşullarını değerlendirdiğimizde, her sektörde olduğu gibi bankacılıkta da zorlayıcı pek çok koşul bulunduğunu söylemek mümkündür. Hatta bu ağır koşulların bankacılıkta daha fazla olduğu, eskiye kıyasla bankacılara olan bakış açısının önemli bir değişim gösterdiği bilinmektedir. Özellikle şube personeli için bankacılık, satış baskısı olan, mesai saatlerinin fazlasıyla uzun olduğu ve müşteri memnuniyetine dayanan, finans sektörünün sürekli yenilenen yapısı nedeni ile çalışanların yeni sertifikasyon çabalarına ve gizli bir rekabetin içine çekildiği bir iş olduğu bilinmektedir (Gündoğdu, 2012).

Yoğun çalışma temposunu kısaca özetlemek gerekirse, ülkemizde bankacıların saat 9:00'da başlayan ve normalde 18:00'da bitmesi gereken mesai saatlerine hemen hiçbir bankanın uymadığı bilinmektedir. Dışarıdan bakıldığında saat 17:00'de müşterilere kapanan şube kapılarının aslında müşterinin mesai bitimi olup, çalışanlar açısından ise gün içinde yapılan işlemler saat 17:00'den sonra düzenlenerek ve dosyalara sınıflandırılmaktadır. Yani bir anlamda çalışanlar giriş saatinin belli ancak çıkış saatinin belli olmadığı bir sürece tabi tutulmaktadır. Benzer şekilde, Pakistan bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada da, banka çalışanlarının iş doyumlarını ve dolayısıyla banka olan bağlılıklarını azaltan önemli

faktörlerden biri olarak uzun çalışma saatlerinden bahsedilmektedir (Abdullah ve Ramay, 2012: 90).

Çalışma saatleriyle ilgili olarak yaşadıkları mağduriyetleri mahkemeye taşıyarak banka yönetiminden şikayetçi olan personelin ya iş sözleşmelerinin feshedildiği ya da çalıştıkları veya ikamet ettikleri yerlerden uzak şubelere tayinleri çıkartıldığı görülmektedir. Böyle yaparak personelin yıldırılmaya çalışıldığı düşünülmektedir. Fazla mesaiye tabi olan çalışmalar konusunda ülkemiz tarihinde ilk kez 2013 yılı içerisinde İş Müfettişleri bankaların genel müdürlüklerine, bölge müdürlüklerine ve şubelerine baskınlar düzenlemişlerdir. Denetim amaçlı yapılan bu baskınlar sonucunda bankaların çalışanlarını çok çalıştırdıkları ve karşılığında da mesai ödemesi yapmadıkları kayıt altına alınmıştır. Bakanlık müfettişleri tarafından yapılan denetimlerde tespit edilen bankaların 2011, 2012 ve 2013 yıllarına ait ödenmeyen fazla mesai ücretleri, 2014 yılı içinde topluca ödenmeye başlanmıştır. Yaşanan bu gelişmelerden sonra söz konusu bankalar, ilave maliyet oluşturan fazla mesai ücretlerini tekrar ödememek amacıyla kullandıkları sistemi gün içinde saat 18:00, 18:30 ve 19:00'da kapanacak şekilde ayarlamışlar ve çalışanlarının bu saatlerde mesailerini tamamlamalarını sağlamışlardır.

Bankaların, çalışanlarının alternatif iş olanaklarına sahip olmadıklarını düşündükleri ve bu doğrultuda olumsuz birçok şartı ve görevi ardı ardına çalışanlarının omzuna yükledikleri, müşteri memnuniyeti önceliği adına yapılan baskıcı uygulamalar ile çoğu zaman çalışanlarının mutsuzluğuna göz yumdukları konusunda verilebilecek çok sayıda örnek bulunmaktadır. Bu örneklerden birinde on altı yıl süresince görev yaptığı ve son olarak iş akdinin feshedilmesi sonucunda iş yerinde psikolojik tacize maruz kaldığı iddiasıyla İş Mahkemesi'ne başvurarak banka aleyhine dava açan eski bir banka çalışanının davası reddedilmiş olup, Yargıtay 22. Hukuk Dairesi temyiz işlemleri neticesinde, davanın reddi kararını, iş yerinde psikolojik taciz gerçekleşmediğinin ispat külfetinin davalı bankaya düşmekte olduğu gerekçesiyle bozmuştur.

1 Mayıs 2011 tarihli Hürriyet İK ekinde yukarıdaki tespitleri doğrular nitelikte haberlerin çıktığı görülmektedir. Söz konusu haberde "Bankacılığın insanların gözündeki imajı nasıldır? Şık giyinen, saat 17.00'de şube kapanınca işi biten, hafta sonu çalışmayan, iyi de para kazanan bir meslek grubu" şeklinde bir değerlendirmede bulunulmuştur. Yeni mezunların bir bankaya kapak atıp modern binalarda çalışmanın hayalini kurduğunu ifade eden bu haberde, banka çalışanlarının anlattıklarından yola çıkarak durumun hiç de dışarıdan

görüldüğü gibi olmadığı vurgulanmıştır. Yeni mezun bir bankacı ile yapılan söyleşide "Bankacılığın bir yanılısama olduğu, bankacı deyince akla şık giyinen, iyi para kazanan, 9-5 çalışan kişiler gelir ama gün içinde inanılmaz baskılarla mücadele edildiği, saat 21'den önce işten çıkılmadığı, iş çıkışı arkadaşlarınızla randevulaşmanın mümkün olmadığı, ne böyle bir zamanın olduğu, ne de fiziken ve ruhen buna gücünün olduğu" şeklinde ifadeler yer almıştır (<http://www.hrm.com.tr/bankacilik-bir-yanilsamaymis/>).

Bankacılık mesleği ve çalışma koşullarını değerlendirirken bir çalışmaya vurgu yapmakta fayda vardır. Yılmaz (2011) tarafından Türkiye'de faaliyette bulunan bir bankada, çalışanların bankaya olan bağlılığını ölçmeye yönelik hazırlanan çalışmada çalışanlardan örgütsel bağlılığın artırılması için gelen öneriler şu ana başlıklarda toplanmıştır: 1) Ücretler, 2) Kariyer basamakları, 3) Çalışma şartları, 4) Bağlılığın eğitimler yoluyla artırılacağı, 5) Özlük haklarında iyileştirmeler yapılması, 6) Yöneticilerle ilgili beklentilerin olması, 7) Sosyal açıdan faaliyetlerin geliştirilmesi, 8) İş ortamının iyileştirilmesi, 9) Genel Müdürlük ve şubeler arasında ya da farklı birimler arasında rotasyonların sağlanması, ve 10) Uygulamaların gerekçesinin personelle paylaşılması. Görülen odur ki, halkın gözünde imajı ne kadar fazla olsa da, banka çalışanlarının diğer tüm çalışanlar gibi, daha olumlu iş çıktılarına erişebilmeleri için oldukça temel düzeyde denilebilecek talep ve beklentileri bulunmaktadır (Yılmaz, 2011).

### 3.2. Bankacılık Sektöründe Hedef Baskısı

İş dünyasında başarıyı ölçmenin yolu hedef belirlemekten geçmektedir. Ancak gerçekçi olmayan hedefler çalışanların performansları üzerinde ters etki yapmaktadır. Yüksek hedef sendromu olarak adlandırılan bu baskı giderek yayılmaktadır. Baskıcı sektörlerin başında bankacılık, otomotiv, ilaç ve perakende gelmektedir. Daha yüksek ciro, daha yüksek karlılık, daha yüksek pazar payına sahip olarak, işletmelerin hayata kalabilmesi için çabalayan işverenlerin çalışanlarından da beklentileri giderek artmaktadır. Hedefler daha da yükseldiği çalışma ortamlarında, hem üst yönetim hem çalışanların üzerindeki baskı giderek artmakta, dolayısıyla stres de daha yoğun olarak yaşanmaktadır. Küresel anlamda giderek artan rekabetin yarattığı bu ortamda, başarının yolu da yüksek hedefler peşinde koşup bunu başarabilmek olarak çizilmektedir (<http://www.kigem.com/is-dunyasinin-yeni-sendromu-hedef-baskisi.html>).

Yenibiris.com'un Capital için 1.285 kişiyle gerçekleştirdiği özel çalışma, hangi kademedен olursa olsun tüm çalışanların ciddi oranda "hedef baskısı" hissettiğini ortaya

koymuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların yüzde 74'ü kendisine verilen hedeflere ulaşma konusunda üzerinde baskı hissediyor. Üzerinde baskı hissedenlerin yüzde 22,3'ü bu baskının "çok yüksek" düzeyde olduğunu belirtiyor. Baskıyı "yüksek" bulanlar yüzde 29,6, "normal" bulanlar ise yüzde 29 oranında. Hedef baskısının en yüksek olduğu sektörlere baktığımızda ise ilk sırada yüzde 17,4 ile bankacılığın geldiğini görüyoruz. Onu yüzde 10,1 ile ilaç, yüzde 7,3 ile otomotiv ve yüzde 7 ile perakende izlemektedir ([www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr))

Bankacıların karşılaştığı hedef baskıları günlük, haftalık, aylık, 3 aylık ve yıllık şeklinde verilen hedeflerden oluştuğunu görüyoruz. Bankaların kendi aralarında rekabete girmesi sonucu hedef ve baskılar artış göstermiştir. Özellikle özel bankaların yarattığı rekabet ortamı bankacılığa farklı bir görünüm kazandırmıştır. Rekabet bankaların getirdikleri yeniliklerden daha çok mevcut pastanın paylaşılması yarışında yaşanmaya başlamıştır. Eski usul bankacılığın sona ermesiyle birlikte, tecrübe ve liyakat ikinci plana düşmüş; personelin yaşı, fiziki görüntüsü ve sosyal ilişkileri daha önemli hale gelmiştir. Bankacılık eskiden bilindiği gibi bir kariyer olmaktan çıkarak pazarlama faaliyetlerinin ön plana çıktığı bir sektör haline dönüşmüştür. Hedefi birçok çalışanın yakalayamayacağı baştan belli olmasına rağmen bilinçli olarak yüksek hedefler belirlenerek, çok yüksek primler vaat edilmeye başlanmıştır. 20 Nisan 2011 tarihinde bankacılık sektöründe örgütlü Basisen Sendikası tarafından çeşitli gazetelerde banka çalışanları üzerindeki "hedef baskısı"na dikkat çekmek için bir ilan verilmiş, ancak söz konusu ilana bankaların ve ilgili Bakanlık birimlerinin duymadığı görülmüştür (<http://www.basisen.org.tr/default.aspx?pid=75182>).

### 3.3. Bankacılık Sektöründe İşgücünün Geleceği

Yukarıda da belirtildiği gibi, bankacılık sektöründe işgücünün önemli kısmını üniversite mezunları oluşturmaktadır ve bu yapının üniversite mezunları lehine artarak devam ettiği gözlemlenmektedir. Diğer taraftan, sektör geçmişte büyük bir çoğunlukla işletme ve iktisat gibi bölüm mezunlarına iş olanakları sunarken, bu durum son yıllarda çok daha geniş bir yelpazeye yayılmaya başlamıştır. Bundan sonraki yıllarda da bu geniş yelpazeli eğilimin süreceği, teknoloji ve bilişim altyapısının hayati önemi dolayısıyla, özellikle bazı mühendislik dallarının sektörün işgücü içindeki payının daha da hızlı biçimde artacağı düşünülmektedir. Özellikle teknolojinin gelişmesiyle bankacılıkta Bilgi Teknolojileri ile ilgili birimler oluşturulmuş ve buralarda bilişim uzmanı mühendisler istihdam edilmeye başlanmıştır.

Bankacılık sektörünün Türkiye özelindeki yüksek büyüme potansiyeli ve işgücü ihtiyacının sürekli yükselen niteliği, istihdam açısından sektörü farklı kılmaktadır. Sektörün

yeniliğe, değişime ve teknolojik gelişmelere son derece açık olması, ihtiyaç duyduğu işgücünün niteliği konusunda da belirleyici olmaktadır. Sektör, yeniliğe ve kendini geliştirmeye açık, teknoloji becerisi yüksek ve teknolojik gelişime hızlı uyum sağlayabilen, iletişim becerisi yüksek, yüksek öğretim mezunu nitelikli elemanlara bundan sonra daha da yoğun bir biçimde ihtiyaç duyacaktır (Ayan, 2012: 49).

İşgücünün sahip olması gereken en önemli niteliklerden biri de yabancı dil bilgisidir. Sektörün küresel düzeydeki kendi iletişim dilinin önemli ölçüde İngilizce olması nedeniyle, başta İngilizce olmak üzere, yabancı dil sektörde birçok iş pozisyonu açısından adeta gerek şart haline gelmektedir. Bu ihtiyacın zamanla daha da belirgin hale geleceği ve Türkiye gibi sürekli gelişen bir ülkede bankaların personel alımı sınavlarında yabancı dil bilmeyenlerin bankacı olamayacağı bir sürece doğru gidilmektedir.

Bankacılık sektöründeki istihdamı diğer sektörlerle kıyasla daha zorlu kılan unsurlar da söz konusudur. İstihdam açısından sektörün en önemli zayıflıklarından biri, son derece kırılğan olan yapısıdır. Herhangi bir finansal kuruluştaki ortaya çıkan kriz, sistemik risk etkisiyle çok kısa sürelerde tüm sektöre ve hatta ülke ekonomisine yayılabilmekte ve sektörde önemli ölçüde istihdam kaybına neden olabilmektedir. Söz konusu riskin kapsamı sadece ulusal düzeyde de kalmamaktadır. Bir ülkede ortaya çıkan bir bankacılık krizi, çok kısa sürede ve küresel ölçekte etki oluşturabilmektedir. Sektörün bir kuruluşunda ortaya çıkan bir sorunun çok kısa sürede diğerlerini de etkileyebilmesi, sektördeki işini kaybetmiş çalışanların alternatif istihdam olanakları bakımından olumsuz bir gelecek tablosu oluşturmaktadır (Ayan, 2012: 49).

#### **4. BANKACILIKTA İŞ GÜVENCESİZLİĞİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER**

Bankacılık sektörü faaliyette buldukları ülkelerin ekonomilerinde hayati derecede önemi olan bir sektördür. Ekonomik kalkınmışlığın önemli göstergelerinden biri de bankacılık sisteminin durumudur. Kurallı şekilde düzenlenmiş bankacılık sektörü iktisadi kalkınmaya olumlu etkide bulunmaktadır. Ülkemizde bankacılık sektörünün ve bankaların başarısı sürekli olarak ifade edilen bir konu iken, bu başarıların ardındaki insan kaynağının çalışma koşulların ve çalışanların iş güvencesizliği, banka yönetimi ve resmi otorite tarafından yeterince dikkate alınmamaktadır. Hem yazında, hem de uygulamada fazla önemsenmemiş olan bu konu üzerine eğilerek, bu doğrultuda bankacılık sektörü çalışanlarının iş güvencesizliği algılarını pekiştiren faktörler aşağıda irdelenmeye çalışılmıştır.

#### 4.1. Finansal Krizler

Hizmetler sektörü finansal krizlerin en fazla etkilediği sektörlerin başında gelmekte, bu durum sektörde çalışanların istihdamını da olumsuz etkilemektedir. Kriz ile kredi piyasalarında oluşan şoklar, yatırımların azalmasına ve piyasalardaki güvensizliğin artmasına sebep olmaktadır. Bu durum, yatırım, tüketim ve üretim seviyesinin gerilemesine, ekonomik büyümenin azalmasına ve bireylerin işsiz kalmasına neden olabilmektedir.

Türkiye'nin yaşadığı 2001 ekonomik krizinden örnek verecek olursak, ekonomik krizle 19 banka kapanmış ve bununla birlikte binlerce bankacı işsiz kalmıştır. İşinden çıkarılmayanlar bankacılar ise, gerde kalanlar sendromunu yaşamışlar, ekonomik krizin daha da büyüyeceği endişesine kapılara, işlerini kaybetme korkusuyla iş güvencesizliği algılamaya başlamışlardır.

ABD'de ise finansal hizmetler sektörü bankacılık, sigortacılık, menkul kıymet, mal ve diğer yatırım hizmetlerini kapsamaktadır. 2006 yılında sektör yaklaşık 8,3 milyon kişi istihdam etmiştir. Bunun yaklaşık 1,8 milyonunu bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bankacılık sektöründe 2000 yılından itibaren artış trendine giren personel sayısının 2007 yılında 1,95 milyona kadar çıktığı görülmüş, ancak 2007 yılında yaşanan konut kredisi krizi ile birlikte bu rakam 1,90'a gerilemiştir. Buna göre yaşanan finansal krizle birlikte 45.089 bankacı işsiz kalmıştır. İşine devam edebilen çalışanlarda ise iş güvencesizliği algısı yaşanmaya başlamıştır. ABD'deki şube adedi açısından baktığımızda ise 2000 yılında 8.315 olan şube sayısının 2007 yılında 7.345'e kadar gerilediği ve yaşanan finansal krizle beraber 2009 yılı ortalarında 6.995 seviyesine indiği görülmüştür. (Akın ve Ece, 2009: 161-164).

Küresel Finans Birliği'ne göre 2011 itibariyle dünyada bankacılık alanında Avrupa'da iş kayıpları düşerken ABD, Asya Pasifik ve Afrika'da özellikle yaşanan ekonomik çalkantılardan ve krizlerden dolayı artmaktadır (Elyatt, 2013: 2). Dolayısıyla bankacılar için en ciddi iş güvencesizliği durumu, özellikle finansal krizler patlak verdiğinde ortaya çıkmaktadır.

#### 4.2. Bankaların Yeniden Yapılanması

Yeniden yapılanma ile birlikte bankalar, örgüt şemalarını, kullandıkları teknolojiyi, ürünü, insan kaynaklarını ve tüm bunlara ilişkin planlamalarını, risk yönetimlerini, bankacılık hizmetlerindeki mevcut yapılarını, çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine

göre yeniden uyarlamaya çalışmaktadırlar. Yeniden yapılanma süreçleri zarfında, çalışanlar için pek çok yeni durum ortaya çıkması ile değişen çalışma koşullarındaki belirsizliğe yönelik tedirginlik de artmaya başlamaktadır. Örnek olarak, yeniden yapılanma süreçlerinde iş verimliliğini artırmak adına bazı iş süreçlerinin tasfiyesi veya kısaltılması sonucunda finansal işletmelerde kadro fazlası oluşabilmekte ve belli alanlarda kitlesel işten çıkarmalar yaşanabilmektedir. Yeniden yapılanmayla birlikte finansal işletmedeki görev ve unvanlar için çalışanlarda farklı nitelikler de aranabilmekte, bireylerin önceden sahip oldukları işe ilişkin kazanımları azalabilmektedir. İşten çıkarılma endişesi, yukarıda daha önce belirtilmiş olan nicel iş güvencesizliği şeklinde, kazanımların azalmasına yönelik yaşanan endişe de nitel iş güvencesizliği olarak yazında yer bulmaktadır. Her iki durumun da çalışanların iş güvencesizliği algılarını artıracığı açık olmakla birlikte, bu çalışmada nicel ve nitel iş güvencesizliği algısı üzerine yoğunlaşılacaktır.

Türkiye’de bankacılık sektörü 2001 kriziyle sıkıntılı bir döneme girmiş ve binlerce bankacı bu süreçte işsiz kalma durumuyla karşılaşmıştır. Onlarca banka, kimi yönetim hataları kimi de bankacılık sistemindeki yapısal sorunlardan dolayı ayakta kalamamıştır. Kriz sonrası kamu bankaları yeniden yapılandırılmış ve kamu sermayeli bankaların şube sayısı azaltılmış olup, ortaya çıkan ihtiyaç fazlası personel diğer kamu kuruluşlarına devredilmiştir. Sektörde faaliyet gösteren bankaların 2000 yılındaki toplam şube sayısı, 2003 yılsonu itibarıyla %33 azaltılmıştır. Söz konusu dönemde personel sayısı ise yaklaşık olarak %50 azalmıştır. Bütün bu süreç esnasında birçok banka çalışanı sıkıntılı bir döneme girmiştir.

Nijerya’da 10 farklı bankadan seçilen 125 çalışanla ilgili yapılan bankacılıkta iş güvencesizliği araştırmasında; bankacılar, bankanın yönetim ve organizasyonda meydana gelen değişimleri işleri açısından iş güvencesizliğine neden olduğunu ve çalışmaya katılanların %17’sinin bu değişimin işlerini kaybetmelerine sebep olacağını bildirmişlerdir. Çalışanlar, özellikle şirketin devri, yeniden yapılanması gibi değişimlerin çalışanların iş sözleşmelerinin askıya alınacağı düşüncesiyle iş güvencesizliği algısı yaşadıklarını belirtmişlerdir (Adenugba ve Oteyowo, 2012: 52). Çalışanlar, bankanın yapısında meydana gelen değişim ile gelecekte işlerinin devam edip etmeyeceğinden emin olamadıklarından iş güvencesizliği algısını yaşamaya başladıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu durumun kendilerinin başka bir iş aramaya sevk ettiğini iletmışlerdir (Olabimitan vd, 2012: 76).



### 4.3. Bankalarda Hedef ve Performans Baskısı

Bankacıların iş güvencesizliği algılarını arttıran en önemli faktörlerden biri de pazarlama faaliyetlerine dayanan satış hedefleri ile buna dayalı performans baskısıdır. Banka yönetimlerince sürekli olarak dayatılan hedeflerin ve performans ölçütlerinin çalışanların stres seviyelerini arttırdığı bilinmektedir. Sektörde rekabetin artmasıyla ürün farklılaştırılmasına daha çok gidilmekte ve piyasaya sürekli yeni ürünler (aidatsız kredi kartı, sıfır faizli kredi, altın mevduat, ferdi kaza sigortası vb.) sürülmektedir. Ortaya çıkarılan ürünlerin müşteriye pazarlanmasıyla görevli çalışanlara hedefler verilmektedir. Çalışanların iş güvencesizliği işte bu noktada başlamaktadır. Çalışanlar arasında önemli stres faktörlerinden birisi de makul olmaktan uzak, onların görüşleri alınmadan oluşturulan ve ulaşılması zor sayısal hedeflerdir. Bu hedeflere ulaşamayanların başarısızlık ile suçlanıp farklı şekillerde cezalandırılmaları çalışanların iş güvencesizliği algısını daha çok hissetmelerine neden olmaktadır. Her gün, her ay çalışanların hedef ve performans konusunda baskı altında bir iş hayatı yaşamalarına neden olmaktadır. Söz konusu durum çalışanlarda, hedeflerin tutturulamaması olasılığı sebebiyle "işimden olurum" kaygısının artmasına neden olmaktadır.

Nijerya'da 10 farklı bankadan seçilen 125 çalışanla ilgili yapılan bankacılıkta iş güvencesizliği araştırmasında, banka çalışanlarının yüksek hedeflerden bunaldığı bir yapı olduğunu ve sürekli arttırılan hedef baskılarının çalışanların sağlıklarını ve iş tatminlerini de olumsuz etkilediği belirtilmiştir (Adenugba ve Oteyowo, 2012: 47-48).

Kolombiya'da iki farklı banka çalışanları üstünde yapılan araştırmada ise Nijerya'da yapılan araştırmadan farklı bir sonuç çıkmamıştır. Kolombiya'da iki banka yönetiminin satış baskısı ile çalışanların iş güvencesizliği algısı yaşamalarına neden olduğu belirtilmiştir. Ayrıca kişisel mazeretlerle izin alabilmek mümkün olmakla birlikte bazıları işe bağlılığından, bazıları hedeflere ulaşamama korkusundan bazıları da iş güvencesizliği dolayısıyla işten çıkarılmaktan korktukları için izinleri mümkün olduğunca kullanmamaya çalışmaktadırlar. ([http://www.usleap.org/files/BankingonInsecurity\\_UNI.pdf](http://www.usleap.org/files/BankingonInsecurity_UNI.pdf)).

Stres kaynakları ve algılanan şiddet konulu Bangladeş'te bir bankada yapılan araştırmada, banka çalışanları, sektörde yaşanan yoğun rekabet, artan müşteri ile birlikte iş yükünün sürekli arttığını ifade etmişlerdir. Uzun çalışma saatleri ve yoğun performans baskısı nedeniyle yaşadıkları iş güvencesizliğinin stres düzeyini ciddi endişelere sebep olacak derecede arttırdığını da belirtmişlerdir (Hasebur vd, 2013: 40).

Yukarıda 3 farklı ülkede bankacılar üstünde yapılan araştırma sonuçları ile ülkemizdeki durumu değerlendirdiğimizde, hedef baskısı nedeniyle iş güvencesizliği hissetme durumunun ülkemiz açısından da farklı olmadığı, sürekli artan hedeflerin ve performans baskısının mutsuz ve güvencesiz bir çalışan kesiminin oluşmasında etkili olduğunu görmekteyiz.

#### 4.4. Çalışanların Psikolojik Tacize Maruz Kalması

Psikolojik taciz kavramı, bir kişinin veya grubun bir diğer kişi veya gruba uyguladığı, düşmanca ve etik olmayan yöntemlerle sistematik olarak uyguladıkları psikolojik baskı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar, diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de bu vakalarla sıklıkla karşı karşıya kalabilmektedirler. Psikolojik taciz durumu iş hayatında farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Özellikle bankacılık sektöründe, çalışanların mesleki yeterliliklerinin sorgulanması; çalışana güvenilmediğinin hissettirilmesi, kasten çalışana verilen süre içinde bitirilemeyecek görevler verilmesi, çalışandan bilgi saklanması, çalışanın görmezden gelinmesi, gruptan ayrı tutulması, yetkilerinin azaltılması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bunun dışında, daha önce sorun olmayan küçük hatalar çok büyük hatalarmış gibi gösterilmekte, kişiyi utandırma girişimlerinde bulunulabilir. Bu yapılan davranışlar sadece işveren ya da üstü düzey yönetici tarafından değil diğer çalışanlar ya da eşit düzeydeki çalışma arkadaşları tarafından da uygulanabilmektedir.

Psikolojik tacizin etkileri ele alındığında, tacize maruz kalan çalışanın özgüveni, benlik duygusu zarar görmektedir. Çalışan, toplumdaki soyutlanmış hissedip, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duygularını yoğun bir şekilde yaşamaktadır. Çalışan, huzursuz hissettiği iş yerinde istenmediğini ve her an işten çıkarılabileceğini düşünür. Beraberinde yeni bir iş bulamama endişesine kapılır. Sonuç olarak, bu etkileriyle psikolojik taciz, çalışanın iş güvencesizliği algısının artmasında da etkili olur.

### 3.BÖLÜM

## BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

### 1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma ile, bir iş davranışı olarak işten ayrılma eğiliminde iş güvencesizliği ile örgüte bağlanmanın etkileri anlaşılmaya çalışılacaktır. Bir diğer ifadeyle, iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide, örgütsel bağlılığın aracılık etkisi üzerinde durulacaktır. Bu ana varsayım haricinde, banka çalışanlarını iş güvencesizliğine iten faktörler yani, iş güvencesizliği hissetmelerinin öncülleri de araştırılacaktır. Bu bağlamda, ankette yer alan pek çok demografik faktörün iş güvencesizliği üzerindeki etkisi incelenecektir.

### 2. YÖNTEM

#### 2.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini yaşları 21 ile 59 arasında değişen, % 34,4'ü kadın, % 65,6'sı erkek toplamda 363 banka çalışanı oluşturmaktadır. Çalışanların önemli bir çoğunluğu lisans ve yüksek lisans mezunu olup (% 82,7) eğitim seviyesi yüksek düzeydedir. Örneklemen genel olarak demografik yapısını gösteren istatistikler "Demografik ve Tanımlayıcı İstatistikler" isimli tabloda detaylı bir şekilde özetlenmiştir.

#### 2.2. İşlem

Banka çalışanları üzerinde yapılan bu uygulama için, aşağıda ölçek bilgileri verilmiş olan ölçeklerin kullanıldığı bir anket formu geliştirilmiştir. Form, [www.questionpro.com](http://www.questionpro.com) anket uygulama sitesi aracılığıyla çalışanların e-posta adreslerine gönderilmiştir. Katılımcılardan elde edilen cevaplar, anket erişim sayfası aracılığıyla Excel formatında alınmış, sonrasında SPSS Version 20'ye aktarılarak analiz edilmiştir.

#### 2.3. Kullanılan Ölçekler

Bu uygulamada, üç ayrı ölçeğe yer verilmiştir. Bunlardan ilki, çalışanın mevcut istihdamına yönelik bir tehdit algılaması durumu olarak belirtilebilecek iş güvencesizliğini ölçmek üzere kullanılan Nitel ve Nicel İş Güvencesizliği Algısı Ölçeği'dir. İkincisi çalışanın

işyerine, kurumuna yönelik hissettiği bağ ve bu bağın gücünü değerlendirmeye çalışan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'dir. Son olarak, bireyin işinden memnun olmaması nedeniyle işinden ayrılma isteğini ölçen İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği'dir. Belirtilen tüm bu ölçeklere ilişkin detaylı bilgi aşağıda verilmektedir.

### 2.3.1. İş Güvencesizliği Algısı Ölçeği

Nitel ve Nicel İş Güvencesizliği olmak üzere iki ayrı boyutta ölçülen İş Güvencesizliği Hellgren, Sverke ve Isaksson (1999) tarafından geliştirilmiş olan 7 madde ile ölçülmüştür. Çalışanın mevcut istihdamına yönelik bir tehdit algılaması durumunu anlatan iş güvencesizliği ile bu çalışmada, işin devamlılığına ilişkin beklenti ve istihdam durumundaki bazı özelliklere özgü geleceğe ilişkin kaygıyı işaret etmektedir. Ölçekte yer alan nicel iş güvencesizliği ile, bireyin işteki durumu ve gelecekteki istihdamı ile ilgili yaşadığı belirsizlik ölçülmeye çalışılmaktadır. Örnek bir ifade şu şekildedir: "Yakın gelecekte işimi kaybetme konusunda huzursuz hissediyorum". Nitel iş güvencesizliği ile de işin bazı özelliklerinde yaşanabilecek kayıplara ilişkin belirsizlikten duyulan endişe ölçülmeye çalışılmaktadır. Nitel iş güvencesizliğinde yer alan maddelerden biri de, ters ifade şeklinde verilmiş olan şu maddedir: "Bu işletmedeki ücret artışı umut verici".

### 2.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanın istihdam ilişkisi içinde olduğu örgütte kalma istek ve kararını açıklayan örgütsel bağlılık, duygusal bir tutumdur. Meyer ve Allen (1991)'a göre, çalışanların örgüte olan bağlılıkları üç bileşen olarak; örgüte olan duygusal tutkuyu, mecburiyeti ve ihtiyacı içermektedir. Bu üç bileşeni içine alacak şekilde, örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997)'in duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları olan ölçeğinden faydalanılmıştır. Duygusal bağlılık ile örgüte duygusal olarak tutkuyla sadık olmak ve kendini örgüt ile birlikte tanımlayabilmek anlatılmaktadır. Devam bağlılığı, ihtiyaçtan kaynaklanmakta olup, örgütten ayrılmanın bir maliyeti olacağını ifade eder. Normatif bağlılıkta ise, çalışanın örgütte kalmada ahlaki açıdan bir sorumluluk hissetmesi söz konusudur. Ölçekte yer alan örnek bir duygusal bağlılık ifadesi şu şekildedir: "Bu işletmenin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum". Devam bağlılığına ait bir örnek ifade de şu şekilde verilebilir: "İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu". Son olarak, "Bu işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim" örnek ifadesi de normatif bağlılık alt boyutuna aittir.

### 2.3.3. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği

Bireyin işi ile ilgili olumsuz bir tutuma sahip olması nedeniyle, işinden ayrılmak istemesine yönelik eğilimini belirleyen bu ölçekle, çalışanların kısa zaman içinde işten ayrılma niyetlerini ölçme amacı bulunmaktadır. Bu araştırmada işten ayrılma eğilimi, Cammann ve diğerlerinin (1979) geliştirmiş oldukları 3 maddeden oluşan bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçekte yer alan bir örnek ifade şu şekildedir: "Yakın gelecekte yeni iş aramayı düşünüyorum".

Tablo 4. Ölçeklerle İlgili Özet Bilgi

Değişken adı	Ölçekteki ifade sayısı	Boyutları	Güvenilirlik düzeyi (Cronbach alpha)	Referans bilgileri
İş Güvencesizliği	7	Nicel (3 ifade)	0,77	Hellgren, Sverke & Isaksson (1999)
		Nicel (4 ifade)	0,82	
Örgütsel Bağlılık	18	Duygusal Bağlılık (6 ifade)	0,82	Meyer, Allen & Smith, (1993)
		Devam Bağlılığı (6 ifade)	0,66	
		Normatif Bağlılık (6 ifade)	0,76	
İşten Ayrılma Eğilimi	3	Tek boyut (3 ifade)	0,89	Cammann vd., (1979)

## 2.4. BULGULAR

### 2.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde, araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgilere Tablo 5'te yer verilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi araştırmaya 363 kişi katılmış olup, kadınların oranı %34,4 ve erkeklerin oranı %65,6'dır. Araştırmaya konu olan çalışanın yaş durumuna bakıldığında minimum 21, maksimum 59 olmak üzere yaş ortalaması 33,52'dir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde bekarların oranı %30,6, evlilerin oranı %65,6, dul ve boşanmışların oranı ise %3,9'dır. Çalışanın eğitim durumuna bakıldığında, lisans mezunları en büyük paya sahip olup oranları %67,8'dir. Lisans mezunlarını %15,3 ile yüksek lisans ve üstü, %9,1 ile ön lisans, %7,7 ile lise mezunları takip etmektedir. Çocuk sayısı demografik değişkenine deneklerin %24,7'si cevap vermemiştir. Çocuğu olmayan çalışan oranı %29,3 ve çocuğu olan çalışan oranı %46,1'dir. 1 çocuklu çalışanların oranı 24,7'dir, 2 ve daha fazla çocuklu çalışan oranı ise 21,4'tür. Çalışanın ailesinin toplam gelir durumu değerlendirildiğinde, çalışan ve diğer aile üyelerinin toplam gelir ortalaması 4.234,68 TL, çalışanın gelir ortalaması ise 2.662,84 TL'dir. Çalışanın gelirinin, kendisi ve ailesinin toplam gelirin oranı ise %62,9'dur.

Çalışanın %44,4'ü pazarlama bölümünde, %31'i operasyon bölümünde ve %24,1'i diğer bölümlerde çalışmaktadır. Servis görevlisi pozisyonunda çalışanların oranı %13,4, servis yetkilisi/uzman yardımcısı pozisyonunda çalışanların oranı %33,7, yönetmen yardımcısı/uzman pozisyonunda çalışanların oranı %21,1, yönetmen olarak çalışanların oranı %7,9 ve müdür pozisyonunda çalışanların oranı %15,1'dir. Unvanlar değerlendirildiğinde orta görev pozisyonlarında (servis yetkilisi/uzman yardımcısı, yönetmen yardımcısı/uzman ) %54,8 oranında yığılma görülmüştür. Çalışanın iş hayatındaki ve bankadaki kıdem yılı karşılaştırıldığında, toplam kıdem yılı ortalamasının 9,63 yıl, bankadaki toplam ortalama kıdem yılının 8,27 yıl olduğu görülmüştür. Katılımcıların banka dışında ortalama iş tecrübesinin 1,36 yıl olduğu göz önüne alındığında bankada işe başlamaların tecrübesiz çalışan üzerinde yoğunlaştığı düşünülmektedir.

İş memnuniyetinin ölçülmesine yönelik sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde, en yüksek ağırlığa sahip "memnunum (4)" diyenlerin oranının %43,3, "ne memnunum ne değilim (3)" diyenlerin oranının %27,4, "memnun değilim (2)" diyenlerin oranının %11,8, "hiç memnun değilim" diyenlerin oranının %9,3 ve "çok memnunum (5)" diyenlerin oranının %7,9 olduğu görülmüştür. Katılımcıların %70,7 oranında "memnun" ve "ne memnun ne değil" gruplarında yığılma gösterdiği görülmektedir. Bir sendikaya üye olanların oranı %6,6 olurken, üye olmayanların oranı ise %92,6 olmuştur. Buna karşılık sendikalı olmak isteyenlerin oranı %57,8 olurken, sendikalı olmak istemeyenlerin oranı %34,5 olmuştur. Mobbing ya da psikolojik tacize maruz kaldığını düşünenlerin oranı %32,9 olurken, tacize maruz kalmadığını düşünenlerin oranı %66,6 olmuştur.

**Tablo 5. Demografik Bilgiler ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Kategori	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama (%)	Geçerli Ortalama (%)	Std. Sapma
Cinsiyet	Kadın	125			34,2	34,4	0,475
	Erkek	238			65,2	65,6	
Yaş		362	21	59	33,52	-	7,485
Medeni durum	Bekar	111			30,4	30,6	0,624
	Evli	238			65,2	65,6	
	Dul	2			0,5	0,6	
	Boşanmış	12			3,3	3,3	
Eğitim	Lise	28			7,7	7,7	0,739
	Önlisans	33			9,0	9,1	
	Lisans	246			67,4	67,8	
	Yüksek Lisans ve üstü	56			15,3	15,4	
Çocuk sayısı	Cevapsız	90			24,7	-	0,964

	Çocuğu olmayan	107		29,3	38,9	
	1 çocuğu olan	90		24,7	32,7	
	2 çocuğu olan	63		17,3	22,9	
	3 çocuğu olan	10		2,7	3,6	
	4 çocuğu olan	5		1,4	1,8	
<b>Ailenin toplam geliri</b>		850	12000	4234,68		2146,17
<b>İşten elde edilen gelir</b>		850	10000	2662,84		1361,09
<b>Pozisyon</b>	Servis görevlisi	49	13,4	13,5		1,521
	Servis yetkilisi/Uzman yardımcısı	123	33,7	33,9		
	Yönetmen yardımcısı/Uzman	77	21,1	21,2		
	Yönetmen	29	7,9	8,0		
<b>Bölüm</b>	Müdür	55	15,1	15,2		
	Operasyon	113	31,0	31,1		0,741
	Pazarlama	162	44,4	44,6		
	Diğer	88	24,1	24,2		
<b>Toplam kıdem (yıl)</b>		1	35	9,627		7,447
<b>Bankadaki kıdem (yıl)</b>		1	35	8,266		6,759
<b>İş memnuniyeti</b>	Hiç memnun değilim	34	9,3	9,4		1,079
	Memnun değilim	43	11,8	11,8		
	Ne memnunum ne değilim	100	27,4	27,5		
	Memnunum	157	43,0	43,3		
<b>Sendika üyesi</b>	Çok memnunum	29	7,9	8,0		
	Üye	24	6,6	6,6		0,248
	Üye değil	339	92,6	93,4		
<b>Sendikalı olmayı isteme</b>	İsterdim	211	57,8	62,6		0,484
	İstemezdim	126	34,5	37,4		
<b>Mobbing'e maruziyet</b>	Maruz kaldım	120	32,9	33,1		0,471
	Maruz kalmadım	243	66,6	66,9		

## 2.4.2. Korelasyonlar ve Karşılaştırmalı Analizler

### 2.4.2.1. İş Güvencesizliği Algısının Demografik Belirleyicilerine İlişkin Bulgular

Cinsiyete göre iş güvencesizliği algısını incelediğimizde, yapılan bağımsız örneklem t-testine göre, iki grup arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durumda, kadın ve erkek banka çalışanlarının hem nitel hem de nicel olarak iş güvencesine yönelik algılarının birbirinden farklı olmadığını söylemek mümkündür.

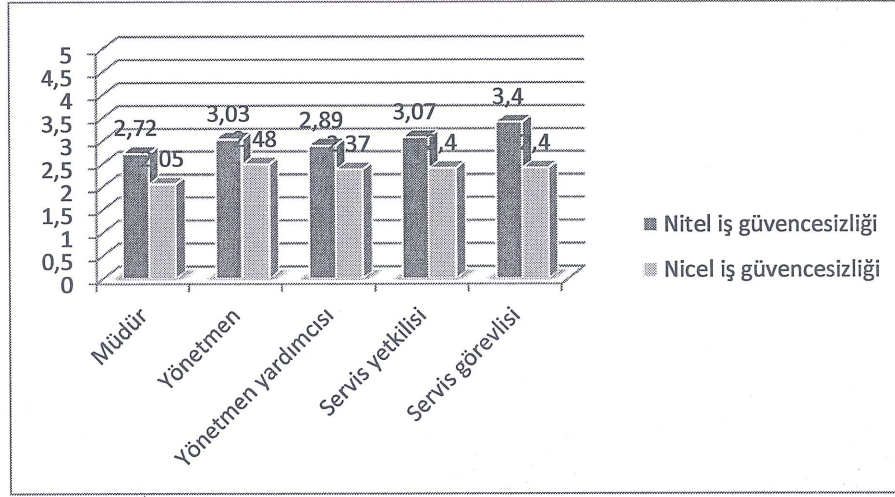
Medeni durum değişkenine göre, dul ve boşanmış olanların sayısı az olduğu için analize dahil etmeden sadece bekar ve evli olanların iş güvencesizliği incelenmiştir. Nicel iş güvencesizliği açısından her iki grup arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Ancak nitel iş güvencesizliği açısından bekar ve evliler arasında anlamlı bir fark görülmüştür ( $p<0,01$ ). Bu teste göre, bekarların (ort. değer= 3,30) evlilere (ort. değer=2,92) göre daha fazla nitel iş güvencesizliği algısına sahip oldukları anlaşılmıştır. Benzer bir eğilim, çocuk sahibi olma durumunda da gözlenmiştir. Nicel iş güvencesizliği açısından çocuk sahibi olup olmama arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Ancak, çocuk sahibi olmayanların (ort. değer=3,23) nitel iş güvencesizliği algısı, çocuk sahibi olanlara (ort. değer=2,88) göre daha fazla olmuştur ( $p<0,01$ ).

Gelir ile iş güvencesizliği algısı arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile bakılmıştır. Buna göre, çalışanın ailesinin toplam geliri ile düşük düzeyde hem nitel ( $r= -0,22$ ) hem de nicel iş güvencesizliği ( $r= -0,15$ ) arasında, anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ). Çalışanın kendi geliri ile aynı analiz yapıldığında, işten elde edilen gelir ile nicel iş güvencesizliği arasında ( $r= -0,14$ ,  $p<0,05$ ) düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, nitel iş güvencesizliği arasında ise daha güçlü ve anlamlı bir ters yönlü ilişki bulunmuştur ( $r= -0,25$ ,  $p<0,01$ ). Daha ileri bir analiz olan regresyon analizi yapıldığında ise, bağımsız değişkenler olarak belirlenen toplam gelir ile işten elde edilen gelirin, bağımlı değişken olan nitel iş güvencesizliği algısına olan etkisine bakılmıştır. Toplam gelirin etkisi anlamlı bulunmamışken, işten elde edilen gelirin nitel iş güvencesizliğini % 7 oranında açıkladığı, anlamlı ve olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $Beta=-0,21$ ,  $p<0,01$ ,  $R^2= 0,069$ ).

Pozisyona göre nitel iş güvencesizliği Tek Yönlü Varyans Analizi testi ile ölçülmüştür. Nitel iş güvencesizliğinin pozisyona göre farklılık gösterdiği görülmüştür ( $p<0,01$ ). Tukey's B post hoc testi ile müdürlerin; yönetmenler, yönetmen yardımcısı (ya da uzman), servis yetkilisinden (ya da uzman yardımcılardan) daha az nitel iş güvencesizliği yaşadığı izlenmektedir. En düşük pozisyon olan servis görevlileri üst pozisyonda bulunan diğer bireylerden daha fazla nitel iş güvencesizliğine sahiptir. Nicel iş güvencesizliği ise pozisyona göre farklılık göstermemektedir. Pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış olsa da, müdürlerin diğer pozisyonlarda bulunanlara göre nicel anlamda iş güvencesizliği algısı içinde olma durumları daha düşük seviyededir. Aşağıdaki şekil pozisyona göre nitel ve nicel iş güvencesizliği düzeylerini göstermektedir.



**Şekil 1. Bankadaki Pozisyona göre İş Güvencesizliği Algısı**



Kıdem ile iş güvencesizliği arasında yapılan korelasyona göre (Bkz. Ek 1. Değişkenler Arası Korelasyonlar) ne toplam kıdem ne de bankadaki kıdem ile iş güvencesizliğinin iki boyutu arasında bir ilişki bulunmamıştır. Yine aynı tabloda, tek madde ile ölçülen iş doyumunu ile iş güvencesizliği arasındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında ise, iş doyumunu ile nicel iş güvencesizliği algısı arasında ters yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür ( $r = -0,17, p < 0,01$ ). Ancak, iş doyumunu ile nitel iş güvencesizliği arasında, ters yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r = -0,43, p < 0,01$ ).

Önemli bir üretkenlik karşıtı iş davranışı olan psikolojik tacizin bireyin işinde güvencesiz hissetmesinde etkili olabileceğini düşündüğümüzde, maruz kalanlar ile kalmayanlar arasında bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Her iki grubun hem nitel hem de nicel iş güvencesizliği algısı birbirinden anlamlı düzeyde farklı görülmüştür ( $p < 0,01$ ). Aşağıdaki tabloda psikolojik tacize maruz kalan ve kalmayan grupların iş güvencesizliği ortalama puanları incelendiğinde, tacize maruz kalanların hem nicel hem de nitel açıdan iş güvencesizliği algılamalarının daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 6. Psikolojik Tacize Maruz Kalma Durumuna Göre İş Güvencesizliği Algısı**

	Psikolojik Tacize Maruz Kalma Durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalama
Nicel İş Güvencesizliği	<i>Maruz kaldım</i>	120	2,5500	1,06524	,09724
	<i>Maruz kalmadım</i>	242	2,2410	,85577	,05501
Nitel İş Güvencesizliği	<i>Maruz kaldım</i>	120	3,2479	,92440	,08439
	<i>Maruz kalmadım</i>	242	2,9380	,88398	,05682

Banka çalışanlarında sendikalı olma durumu pek yaygın değildir. Nitekim, bu araştırmanın örnekleminde de sendikalı olduğunu ifade edenlerin oranı % 6,6'dır. Sendika üyesi olma oranının düşük olması nedeniyle, sendikalı olan ile olmayan arasında iş güvencesizliği algısını ölçmek mümkün olmamıştır. Ancak bir başka soruda, bireylerin sendikalı olmayı isteyip istemedikleri sorulmuş ve bu soruya olumlu cevap verenlerin oranı % 62,6 olarak gerçekleşmiştir. Sendika üyesi olmayı isteyenler ile istemeyenler arasında iş güvencesizliği algısı açısından bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Sonuçta, iki grubun hem nitel hem de nicel iş güvencesizliği algısının birbirinden anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür ( $p < 0,01$ ).

**Tablo 7. Sendikalı Olmayı İsteme Durumuna Göre İş Güvencesizliği Algısı**

	Sendikalı Olmayı İsteme	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ort.
Nicel İş Güvencesizliği	<i>Sendikalı olmayı isterdim</i>	210	2,4698	,99247	,06849
	<i>Sendikalı olmayı istemezdim</i>	126	2,1667	,80747	,07193
Nitel İş Güvencesizliği	<i>Sendikalı olmayı isterdim</i>	210	3,2357	,91690	,06327
	<i>Sendikalı olmayı istemezdim</i>	126	2,7758	,86246	,07683

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, sendikalı olmak isteyenlerin hem nitel hem de nicel iş güvencesizliği ortalama puanları sendikalı olmak istemeyenlerden daha yüksek gerçekleşmiştir. Bir diğer ifadeyle, sendikalı olmak isteyenlerin iş güvencesizliği algısı, sendikalı olmak istemeyenlere göre daha fazladır.

Banka personelinin çalıştığı birim açısından iş güvencesizliği, işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık düzeyinin nasıl bir farklılık gösterdiği de araştırılmıştır. Çalışılan birim operasyon ve pazarlama şeklinde iki grupta ele alınmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarını incelediğimizde, çalışılan birime göre iş güvencesizliği algısı ve işten ayrılma eğilimi açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Örgütsel bağlılık açısından ise, devam bağlılığı boyutunda operasyon ile pazarlama birimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Operasyonda çalışanların devam bağlılığı (ort.= 4,503), pazarlama biriminde çalışanların devam bağlılığından (ort.= 4,217) daha fazla gözlenmiştir ( $p < 0,05$ ).

#### **2.4.2.2. Örgüte Duygusal Bağlanmanın Demografik Belirleyicilerine İlişkin Bulgular**

Banka personelinin bankaya yönelik duygusal bağlılığı, aşağıdaki analizlerde de görülebileceği gibi, işten ayrılma davranışı sergilenmesinde kısmi aracılık etkisine sahip bir

faktördür. Bu nedenle, örgüte yönelik duygusal bağlılıkta önemli olabileceği tahmin edilen hem işe hem de bireye yönelik demografik belirleyiciler üzerinde durulmuştur.

Tablo 8'de duygusal bağlılığı yordayan işe ilişkin bazı demografik özelliklerin etkisi incelenmiştir. İşten elde edilen gelir, haftalık çalışma saati, bankadaki kıdem ve psikolojik tacize maruz kalma durumu değişkenlerinin örgüte yönelik duygusal bağlılığı % 14 oranında açıkladığı görülmektedir. Haftalık çalışma saatinin duygusal bağlanmada etkisinin olmadığı ancak işten elde edilen gelirin az da olsa duygusal bağlanmada olumlu etki sahibi olduğu görülmüştür ( $p<0,10$ ). Özellikle bankadaki kıdem, yani bireyin bankadaki çalışma yılı artış gösterdikçe, bankaya yönelik duygusal bağlılığın arttığı ve aynı zamanda bireyin psikolojik tacize maruz kalıyor olmasının duygusal bağlılığı olumsuz etkilediği sonucu elde edilmiştir ( $p<0,01$ ).

**Tablo 8. Örgüte Duygusal Bağlanmada İşe İlişkin Demografik Özelliklerin Etkisi**

Bağımsız Değişken	
İşten elde edilen gelir	0,111*
Haftalık çalışma saati	0,080
Bankadaki kıdem	0,235**
Psikolojik taciz (1-Maruz kaldım, 2- Maruz kalmadım)	0,168**
<i>F</i>	10,917
<i>df</i>	4
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,14

\* $p<0,10$  \*\* $p<0,01$

Tablo 9'da ise, bireyin demografik özelliklerinin örgüte yönelik duygusal bağlılığa etkisi incelenmiştir. Buna göre % 17 oranında bağımlı değişkenin açıklanmış olduğu modelde, sadece yaş ve medeni durumun duygusal bağlanmaya olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Yaş arttıkça banka çalışanlarının bankalarına duygusal olarak daha çok bağlandıkları anlaşılmıştır ( $p<0,01$ ). Aynı zamanda, evli olmak da örgüte duygusal bağlanmayı arttırmaktadır ( $p<0,01$ ). Cinsiyet ve eğitim durumunun bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 9. Örgüte Duygusal Bağlanmada Bireye İlişkin Demografik Özelliklerin Etkisi

Bağımsız Değişken	
Cinsiyet	0,023
Yaş	0,326**
Eğitim	0,012
Medeni (1-Bekar, 2-Evli)	0,157**
F	15,832
df	4
R <sup>2</sup>	0,17

\*p<0,05 \*\*p<0,01

#### 2.4.2.3.İşten Ayrılma Eğiliminin Demografik Belirleyicilerine İlişkin Bulgular

Örneklemede cinsiyetin işten ayrılma üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Ekteki tablodaki korelasyonlardan izlenebileceği üzere, yaş ile işten ayrılma eğilimi arasında ise, ters yönlü, anlamlı ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r = -0,332$ ,  $p < 0,01$ ). Medeni durum açısından bakıldığında, sadece bekar ile evli olanlar arasında bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Sonuçta, her iki grup arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ( $F = 7,038$ ,  $p < 0,01$ ). Buna göre, bekarların işten ayrılma eğilimi (ort.= 2,81) evlilerin işten ayrılma eğilimi ortalama değerlerinden (ort.= 2,25) daha yüksek gözlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, bekarlar evlilere göre daha fazla işten ayrılma eğilimi içindedirler. İşyerindeki kıdem ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi, yine ekteki korelasyon tablosundan görmek mümkündür. İki değişken arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,330$ ,  $p < 0,01$ ). Benzer şekilde, işten elde edilen gelir ile de işten ayrılma eğilimi arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -0,234$ ,  $p < 0,01$ ).

Bu durumda her iki değişkeni bağımsız değişken olarak ele alıp, bunların işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri regresyon analizi ile test edildiğinde, her iki değişkenden oluşan modelin işten ayrılma eğilimini % 8 oranında açıkladıkları görülmüştür. Ancak ikinci aşamada, işten elde edilen memnuniyet ile psikolojik tacize maruz kalma değişkenleri regresyona analizine sokulduğunda, baştaki değişkenlerin etkisini kaybettiği ve oluşan modelin işten ayrılma eğilimini % 48 oranında açıkladığı görülmüştür. Buna göre ikinci aşamada, bireyin iş memnuniyeti azaldıkça ve birey psikolojik tacize maruz kaldıkça işten ayrılma eğilimi artmaktadır.

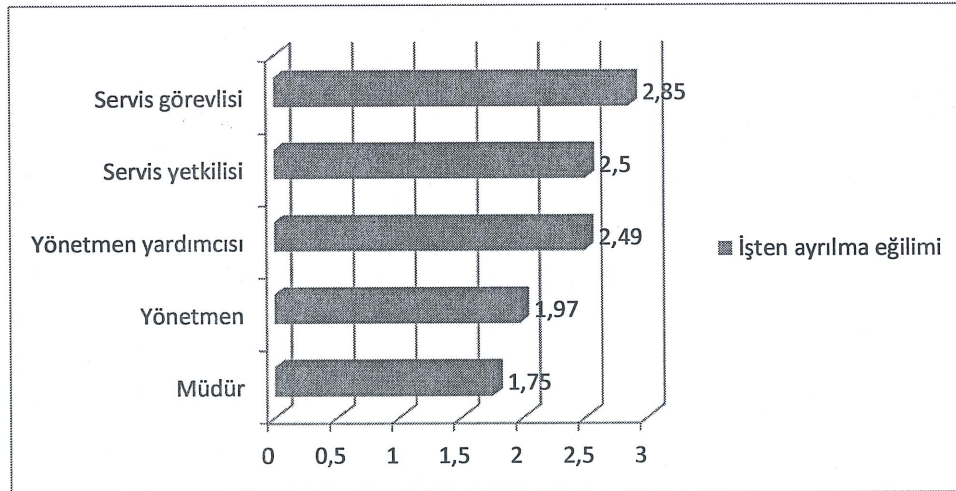
**Tablo 10. İşten Ayrılma Eğiliminde Gelir, Kıdem, Memnuniyet ve Psikolojik Taciz Etkisi**

Bağımsız Değişken	1. Aşama	2. Aşama
İşten elde edilen gelir	-0,169**	0,015
Bankadaki kıdem	-0,166**	-0,008
İş memnuniyeti		-0,660**
Psikolojik taciz (1-Maruz kaldım, 2- Maruz kalmadım)		-0,103*
F	13,167**	70,466**
df	2	4
R <sup>2</sup>	0,08	0,48

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Tek Yönlü Varyans Analizi testi ile, pozisyon itibariyle işten ayrılma eğilimi ölçülmüştür. Görülen odur ki, işten ayrılma eğilimi pozisyona göre farklılık göstermektedir (p<0.01). Tukey's B post hoc testi neticesinde müdürler; yönetmenler, yönetmen yardımcısı (ya da uzman), servis yetkilisi (ya da uzman yardımcılarında) daha az işten ayrılma eğilimi içindedir. Bankadaki pozisyon açısından en düşük seviyede olan servis görevlileri ise diğer üst pozisyonda bulunanlardan daha fazla işten ayrılma eğilimi içindedir. Basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, pozisyon yükseldikçe, işten ayrılma eğilimi düşüş göstermektedir. İki değişken arasındaki korelasyon yüksek olmasa da (r=-0,156, p<0,01) anlamlı ve ters yönlü olarak bulunmuştur. Aşağıdaki şekilde pozisyon itibariyle işten ayrılma eğilimi puanlarını gözlemek mümkündür.

**Şekil 2. Pozisyona göre İşten Ayrılma Eğilimi**



### 2.4.3. Regresyon Analizi ile İşten Ayrılma Eğilimini Açıklayan Faktörler

Araştırmanın genel amacı banka çalışanlarının işten ayrılma eğilimi içinde bulunmalarına neden olabilecek iş güvencesizliği algısı, örgütsel bağlılık ve işe bağlanmanın etkisini incelemektir. Bunun için, nitel ve nicel iş güvencesizliği, örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutları ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Nicel iş güvencesizliği işten ayrılma eğilimini olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Nitel iş güvencesizliği işten ayrılma eğilimini olumlu yönde etkilemektedir.

H3: Duygusal bağlılık işten ayrılma eğilimini olumsuz yönde etkilemektedir.

H4: Devam bağlılığı işten ayrılma eğilimini olumsuz yönde etkilemektedir.

H5: Normatif bağlılık işten ayrılma eğilimini olumsuz yönde etkilemektedir.

Belirlenen bu hipotezleri test etmek amacıyla, çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada demografik değişkenlerin (yaş, işten elde edilen gelir) etkisi kontrol edilerek, ikinci aşamada belirlenmiş olan bağımsız değişkenlerin etkisine bakılmıştır. Analize ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11. İşten Ayrılma Eğilimi için Regresyon Analizi

	1. Aşama	2. Aşama
Yaş	-0,316**	-0,152*
İşten elde edilen gelir	-0,057	-0,016
Nicel iş güvencesizliği		0,133**
Nitel iş güvencesizliği		0,139*
Duygusal bağlılık		-0,376**
Devam bağlılığı		-0,052
Normatif bağlılık		-0,107
<i>F</i>	19,037**	27,655**
<i>df</i>	2	7
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,121	0,416
$\Delta R^2$		0,295**

\**p*<0,05 \*\**p*<0,01

Tablodan görüldüğü üzere, demografik değişken olarak yaş ve işten elde edilen gelirin etkisi kontrol edildikten sonra, nicel, nitel iş güvencesizliği, devam, duygusal ve normatif bağlılık değişkenleri analize dahil edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda *R*<sup>2</sup> değişimi  $\Delta R^2 = 0,295$  (*p*<0,01) olup, nicel iş güvencesizliğinin ( $\beta=0,133$ , *p*<0,01), nitel iş güvencesizliğinin ( $\beta=0,139$ , *p*<0,05) ve duygusal bağlılığın ( $\beta=-0,376$ , *p*<0,01) beta

katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla; H1, H2 ve H3 hipotezleri doğrulanmıştır.

Görülüşü gibi, analiz sonuçları iş güvencesizliğinin nitel ve nicel boyutları ile işten ayrılma arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışanların nicel iş güvencesizliği ile nitel iş güvencesizliği algıları arttıkça işten ayrılma eğilimleri de artmaktadır. Ayrıca, bireyler çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlandıkça işten ayrılma eğilimleri düşmektedir. Beta katsayısına bakıldığında, olumsuz yöndeki bu ilişki modeldeki en güçlü ilişki olarak göze çarpmaktadır.

Bu bölümün başında belirtildiği gibi, çalışmanın ana varsayımı iş güvencesizliği ile işten ayrılma eğilimi arasında örgütsel bağlılığın aracılık etkisi olduğudur. Tablo 11'de yer alan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun bu aracılıkta etkili olacağı düşünülmüştür. Nitekim, bireyin iş güvencesizliği algılaması durumunda, çalıştığı işyerine karşı duygusal bağlılığın zedeleneceği ve bunun da işten ayrılmaya yol açacağı varsayılmaktadır. Bu durumda, aracılık etkisinden söz edebilmek için, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilmiş olan üç aşamalı koşulun yerine gelip gelmediği test edilmiştir. Bu koşullar şu şekildedir:

- 1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. (Bu araştırmada, iş güvencesizliği algısının duygusal bağlılık üzerinde etkisi araştırılmıştır.)
- 2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. (Bu durumda iş güvencesizliği algısının işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisine bakılmıştır)
- 3) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. (Bu durumda, duygusal bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi incelenmiştir)

Bu üç koşulda da ilişkiler anlamlı ise, aracı değişken, ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edilmektedir. Eğer bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa, tam aracılık etkisinden söz edilir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi vardır.

Bu açıklamalar ışığında, temel varsayım iki alt hipotezde toplanabilir:

H6a: Nicel iş güvencesizliği ile işten ayrılma eğilimi arasında duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.

H6b: Nitel iş güvencesizliği ile işten ayrılma eğilimi arasında duygusal bağlılığın aracılık etkisi vardır.

Tablo 12. Aracı Değişken Regresyon Testi Sonuçları

Denklem	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	b	St. Hata	$\beta$	$R^2$	F
1a	Nicel iş güvencesizliği	Duygusal bağlılık	-0,177	0,082	-0,119*	0,014	4,687*
1b	Duygusal bağlılık	İşten ayrılma eğilimi	-0,445	0,035	-0,579**	0,335	163,410**
1c	Nicel iş güvencesizliği	İşten ayrılma eğilimi	0,264	0,058	0,232**	0,054	20,473**
1d	Duygusal bağlılık		-0,428	0,034	-,0557**	-	-
	Nicel iş güvencesizliği	İşten ayrılma eğilimi	0,206	0,051	0,181**	0,367	93,818
2a	Nitel iş güvencesizliği	Duygusal bağlılık	-0,696	0,075	-0,457**	0,209	85,514**
2b	Duygusal bağlılık	İşten ayrılma eğilimi	-0,445	0,035	-0,579**	0,355	163,410**
2c	Nitel iş güvencesizliği	İşten ayrılma eğilimi	0,444	0,058	0,376**	0,142	59,413**
2d	Duygusal bağlılık		-0,391	0,039	-0,509**	-	-
	Nitel iş güvencesizliği	İşten ayrılma eğilimi	0,178	0,059	0,152**	0,354	88,358**

\*p<0,05

\*\*p<0,01

Aracılık etki testinin sonuçlarının yer aldığı tablodaki istatistiklere baktığımızda, ilk olarak, nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisinin olduğunu görmekteyiz ( $\beta= 0,232$ ,  $p<0,01$ ). Duygusal bağlılık ise, işten ayrılma eğilimini negatif şekilde yordamaktadır ( $\beta= -0,579$ ,  $p<0,01$ ). Nicel iş güvencesizliği de duygusal bağlılık üzerinde ters yönlü bir etkiye sahiptir ( $\beta= -0,119$ ). Bağımlı değişkenin işten ayrılma eğilimi olduğu regresyon analizine, duygusal bağlılığı ilk aşamada soktuktan sonra, ikinci aşamada nicel iş güvencesizliği ile birlikte duygusal bağlılığı teste tabi tuttuğumuzda ise, nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma üzerindeki etkisinin anlamlı olmaya devam etmesine rağmen,  $\beta$  katsayısının düştüğü görülmüştür ( $\beta= 0,181$ ,  $p<0,01$ ). Bu durumda, H6a hipotezindeki aracılık etkisinin tam değil ancak kısmi olduğu söylenebilir. Bir diğer ifadeyle, nicel iş güvencesizliği ile işten ayrılma ilişkisinde duygusal bağlanmanın aracılık etkisi vardır. Benzer sonuçlar nitel iş güvencesizliği ile işten ayrılma eğilimi arasında da bulunmuştur. Nitel iş güvencesizliği işten ayrılma eğilimini olumlu şekilde yordamaktadır ( $\beta= 0,376$ ,  $p<0,01$ ). Daha önce ifade edildiği gibi, duygusal bağlılık işten ayrılmayı olumsuz etkilemektedir. Nitel iş güvencesizliği de, yine duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkiye sahiptir ( $\beta=-0,457$ ,  $p<0,01$ ). Son olarak, nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma üzerindeki direk etkisi, aracı değişken olan duygusal bağlılık teste sokulduğunda, halen anlamlı olsa da değeri azalmıştır ( $\beta= 0,152$ ,

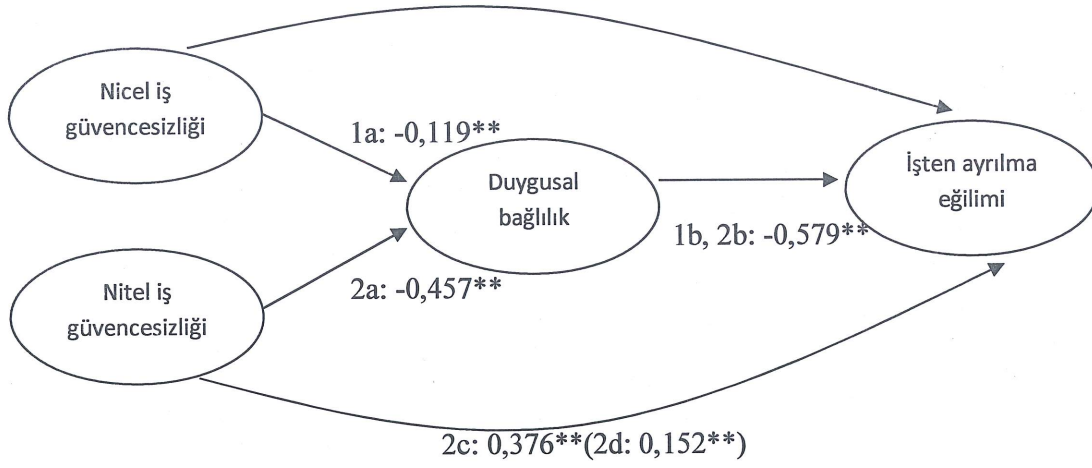


$p < 0.01$ ). Bu durumda, H6b hipotezi de kısmi olarak kabul görmüştür. Yani, nitel iş güvencesizliği ile işten ayrılma eğilimi arasında duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisi mevcuttur. Yukarıda yer alan tablonun görsel olarak özeti aşağıdaki şekil üzerinde de incelenebilir.

**Şekil 3. İş Güvencesizliği Boyutları ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisinde Duygusal Bağlılığın**

**Kısmi Aracılık Etkisi**

1c: 0,232\*\* (1d: 0,181\*\*)



Bu şekli kısaca yorumlamak gerekirse; nicel ve nitel iş güvencesizliği algılıyor olmak, bireyin örgüte olan duygusal bağlılığını azaltma etkisi yaratarak, işten ayrılma eğilimini açıklamaktadır.

## 2.5. TARTIŞMA

Modern çalışma yaşamının güncel sorun alanlarından biri olan iş güvencesizliği ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişki bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Daha detaylandırmak gerekirse, iş güvencesizliği algısının işten ayrılma eğiliminde örgütsel bağlılığın aracı değişken rolünün araştırıldığı bu çalışmada, araştırmada yer alan her değişken açısından belirleyici faktörlerin etkisi de incelemeye dahil edilmiştir.

Nitel ve nicel iş güvencesizliği, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili görülmüş; nitel iş güvencesizliği normatif bağlılık ile, nicel iş güvencesizliği de devam bağlılığı ile anlamlı ve negatif ilişkili bulunmuştur. Ayrıca çalışmamızda örgütsel bağlılık türleri ile işten ayrılma davranışı arasındaki korelasyon incelendiğinde, duygusal bağlılık en güçlü negatif ilişkiye sahip bağlılık türü olarak

gözlenmiştir. Meyer ve diğerleri de (2001) devam, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık türlerinin üçünün de işten ayrılma oranı ile ters yönlü ilişki içinde olduğunu ifade etmektedir. Ancak bu üç bağlılık türünden duygusal bağlılık işten ayrılma niyeti ile en güçlü ilişki içinde olan bağlılık türü olarak belirtilmiştir (Meyer vd, 2001: 21). Benzer şekilde Çekmecelioğlu (2006) da işten ayrılma eğiliminde duygusal bağlılığın etkisinin, diğer bağlılık türlerine göre daha fazla olduğunu ve hatta sadece duygusal bağlılığın anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bu noktada, duygusal bağlılık her iki iş güvencesizliği algısı açısından anlamlı görülmüş olduğundan ve ayrıca işten ayrılma eğilimi ile güçlü korelasyon içinde olmasından dolayı, özellikle duygusal bağlılık boyutunun işten ayrılma niyetini açıklamada aracılık etkisine bakılmıştır. Hem Tablo 12 hem de Şekil 3'ten izlenebileceği gibi, nitel ve nicel iş güvencesizliği ile işten ayrılma davranışı arasında duygusal bağlılığın kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmanın temel sorusunu cevaplayan bu bulguyu yorumlamak gerekirse, bireyin işini ya da işe ilişkin bazı özellikleri kaybetme tehlikesi içinde olması, çalıştığı işyerine olan duygusal bağlılığı azaltma yoluyla işten ayrılma eğilimi içine girmesine neden olmaktadır.

Çalışmamızda cinsiyete göre iş güvencesizliği algısını incelediğimizde, kadın ve erkek banka çalışanlarının iş güvencesizliği algısı arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durumda, iki cinsiyetin hem nitel hem de nicel olarak iş güvencesine yönelik algılarının birbirinden farklı olmadığını söylemek mümkündür. Elde edilen sonuçlardan farklı olarak, Johnson ve Hartley (1991), özellikle bankalarda çalışan kadınların erkeklerle karşılaştırıldığında daha fazla iş güvencesizliği algısına maruz kaldıklarını bulmuştur (Johnson ve Hartley, 1991: 20) Aynı tespitin Kinnunen ve diğerleri (2000)'nin yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre de bankacılık sektöründe çalışan kadınların erkeklere kıyasla daha fazla iş güvencesizliği algısı hissettiği sonucunu ortaya koymuşlardır. De Witte ve diğerleri (2003) yaptıkları çalışmada da kadınların daha fazla iş güvencesizliği yaşadığını ortaya koymaktadır. Bizim çalışmamızda kadın ve erkeklerin birbirinden farklı olmayan iş güvencesizliği algısını, bankada her iki cinsiyet açısından eşit oranda işini kaybetme korkusu yaşatabileceği şeklinde değerlendirmek mümkündür. Kadınların artan oranda hizmet sektöründe istihdam edilmeye başlaması ile birlikte, erkeklerle benzer şekilde algı ve tutuma sahip olmaya başlamalarıyla açıklamak mümkündür.

Medeni durum değişkenine göre ise; Lim (1996), çalışanın eşini önemli bir iş dışı destek kaynağı olarak tanımlamaktadır. Fakat Naswall ve De Witte'nin (2003), bir eşin varlığının iş güvencesizliği ile ilişkili olduğu hipotezi desteklenmemiştir. Naswall ve Witte (2003), çalışanın kazancına yönelik bağımlılığının bir göstergesinin de yaşadığı evde çocuğu

olup olmaması olduğunu belirtmiştir. Çalışmamızda ise, nicel iş güvencesizliği açısından her iki grup (bekar, evli) arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Ancak nitel iş güvencesizliği açısından, bekarların evlilere göre daha fazla nitel iş güvencesizliği algısına sahip oldukları anlaşılmıştır. Nicel iş güvencesizliği açısından çocuk sahibi olup olmama arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Ancak, çocuk sahibi olmayanların nitel iş güvencesizliği algısı, çocuk sahibi olanlara göre daha fazla olmuştur.

Naswall ve De Witte (2003), sendika üyesi olan çalışanların, olmayanlara göre iş güvencesizliğini daha az yaşayacakları hipotezini ileri sürmüşlerdir. Çalışmamızda sendikalı olanların oranı az olduğundan sendikalı olmak isteyenler ile olmak istemeyenler açısından değerlendirdiğimizde bu hipotezi destekleyici nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Sendikalı olmak isteyenlerin hem nitel hem de nicel iş güvencesizliği ortalama puanları sendikalı olmak istemeyenlerden daha yüksek gerçekleşmiştir. Bu durumda, sendikalı olmak isteyenlerin daha fazla iş güvencesizliği hissettiği ve aslında sendikayı bu olumsuz durumla başatmede bir dayanışma aracı olarak görüp, sendikaya yöneldiği yorumu yapılabilir.

Gelir ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiye bakıldığında, bireyin işinden elde ettiği gelirin nitel iş güvencesizliğini olumsuz yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Geliri bir iş özelliği olarak ele aldığımızda, bireyin bu iş özelliğine ilişkin herhangi bir kayıp endişesi yaşamasının nitel anlamda iş güvencesizliğini artırması beklenen bir sonuçtur. Yine bir işe ilişkin özellik olarak tanımlanabilecek psikolojik taciz konusu hakkında bir değerlendirme yapılacak olursa, psikolojik tacize maruz kalmanın iş güvencesizliğini artıran bir faktör olduğunu belirtmek gerekmektedir. Yapılan araştırmalar da iş güvencesizliği ile psikolojik taciz arasında hem tehdit eden hem de mağdur konumdakiler açısından bir ilişki olduğunu göstermektedir (De Cuyper vd., 2009). Bir diğer iş özelliği olan işteki pozisyona göre nitel iş güvencesizliğinin farklılık gösterdiği görülmüştür. Daha üst unvandaki çalışanların alt pozisyon ve unvandaki çalışanlara göre daha az nitel iş güvencesizliği yaşadığı izlenmiştir. Nicel iş güvencesizliği ise pozisyona göre farklılık göstermemektedir. Pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış olsa da, müdürlerin diğer pozisyonlarda bulunanlara göre nicel anlamda iş güvencesizliği algısı içinde olma durumları daha düşük seviyededir.

Örgütsel bağlılığı yordayan iş özellikleri incelendiğinde, yoğun çalışma temposunun bağlılığı azaltıcı bir etkiye sahip olacağı düşünülmüş ancak haftalık çalışma saatinin duygusal bağlanmada etkisinin olmadığı görülmüştür. Yapılan regresyon analizinde, işten elde edilen gelir az da olsa duygusal bağlanmayı artırıcı etkiye sahiptir. Özellikle çalışılan yıl göstergesi olan bankadaki kıdem, bankaya yönelik duygusal bağlılığın olumlu etkilemiştir. Çalışan personelin yaşlanması ve belli bir yılı doldurmuş olmasının kendisinin istihdam

edilebilirliğini düşürdüğü ve alternatiflerinin azaldığını varsaydığımızda, bu durum beklenen bir sonuçtur. Ancak tersi yönde, bireye yapılan psikolojik tacizin, yani tacizde mağdur konumda olmanın, çalışanın bankaya yönelik duygusal bağlılığını olumsuz yönde etkilediği anlaşılmıştır. Psikolojik taciz ile örgüte olan bağlılık arasındaki olumsuz yöndeki ilişki diğer bazı çalışmalar tarafından da desteklenmektedir (Özler-Ergun, 2008; Pelit ve Kılıç, 2012). Bununla birlikte, Tablo 12'den de görülebileceği gibi, hem nicel hem de nitel iş güvencesizliği algısına sahip olmak örgüte duygusal bağlanmayı olumsuz etkilemektedir.

## SONUÇ

Çalışma yaşamının güncel sorunlarından olan iş güvencesizliği önemli bir stres yaratıcı faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern çalışma yaşamının bu tehditkar olgusu çalışanların işlerine olduğu kadar çalıştıkları örgütlere yönelik davranışlarını da etkilemektedir. Bu çalışma ile iş güvencesizliği algısı içinde olmanın banka çalışanları tarafından çalıştıkları örgüt olarak bankaya yönelik tutumlarını etkilemesi ve işten ayrılma davranışı göstermeleri incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde iş güvencesizliği, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi teorik olarak incelenmiştir. Söz konusu konular arasındaki etkileşim ve neden sonuç ilişkilerine değinilmiştir. İkinci bölümde bankacılık sektörü genel olarak tanıtılarak sektördeki istihdam durumu ve çalışma koşulları detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Bankacılık sektörünün ayrıntılı bir şekilde tanıtıldığı bu bölümde de bahsedildiği gibi, yoğun rekabet koşulları altında, hedef baskısı ile çalışan, ekonomik krizlerden olumsuz etkilenen, yoğun ve yüksek tempolu bir çalışma ortamına sahip olan banka çalışanlarının iş güvencesizliği algısı ve bunun sonucu bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Üçüncü bölümde ilk bölümde bahsedilmiş olan konular bankacılık sektörü özelinde nicel içerikli bir araştırmayla değerlendirilmiştir.

Çalışanların, örgüte yönelik bağlılık düzeyini belirleyen ana değişkenlerden birisi iş güvencesi algısıdır. İş güvencesi açısından endişe ve stres seviyesi yüksek olan çalışanın örgüt bağlılığının düşük seviyede olma ihtimalinin yüksek olacağı bilinmektedir. Nitekim, çalışmamızda da benzer bir sonuç elde edilmiş, özellikle nitel anlamda iş güvencesizliği algısının içinde olanlar, bir diğer ifadeyle işlerine ilişkin bazı özelliklerin kötüleşeceği endişesine sahip olanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı görülmüştür. Giderek ağırlaşan çalışma temposu ve hedef baskısı altında performansını artırmak zorunda kalan bankacıların hissettikleri olumlu iş güvencesinin bankalarına olan bağlılıklarını arttıracığı düşünüldüğünde, bankanın insan kaynakları bölümlerinin iş güvencesi konusuna dikkatle eğilmelerinin önemli olduğu söylenebilir. Etkin örgüt yapısının kurulmasında ve süreçlerinin verimli işletilmesinde örgüt bağlılığı yüksek çalışanlar büyük önem taşıdığı için, banka yönetimlerinin de, iş güvencesi algısını çalışanda tesis etmek hususunda önlem alması gerektiği tavsiye edilebilir.

Çalışanın nicel ve nitel iş güvencesi algısının bulunduğu örgüte duygusal anlamda bağlılığının azalması yoluyla işten ayrılma yolunu seçiyor olduğu çalışmamız tarafından desteklenmiştir. Elbette ki, işini kaybetme tehdidi altında olan banka çalışanın iş güvencesi

açısından daha iyi olanaklar sunan başka bir banka arayışına girmesi ihtimali artacaktır. Diğer yandan, çalışmanın bulguları dahilinde daha genç olan bankacıların, geliri ve kıdemlerinin de düşük olmasıyla birlikte daha fazla işten ayrılma eğilimi gösterdikleri de görülmektedir.

Bankaların mali durum, verimlilik, etkinlik, ekonomik şartlar kısıncında, pompalanan rekabet ortamı içinde, daha ağır hedeflerle oluşturdukları çalışma koşullarının, ve tüm bunlara ek olarak özellikle yöneticiler tarafından gerçekleştirilen psikolojik tacizin çalışanların nicel ve nitel iş güvencesizliğine etkileri dikkate alındığında, bu sürecin bireyi işten ayrılmaya sevk edecek kadar olumsuz olduğunu belirtmekte fayda vardır. Yaşanan iş güvencesizliği algısının işten ayrılmaya kadar geçen süreçte, insan kaynakları bölümünün örgüte duygusal bağlanmanın yollarını bulup bunları devreye sokarak yoğun yaşanacak işgücü devrini önleyebileceği düşünülmektedir.

Bankacılık sektörüne özgü olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın, bankacılıkta iş güvencesizliğinin doğasını anlamak açısından önemli bulgulara sahip olduğu söylenebilir. Özellikle, iş güvencesizliği algılıyor olmanın örgüte olan duygusal bağlılığı olumsuz etkilemek yoluyla, bireyin işten ayrılma eğilimi göstermesi yönündeki bulgunun yazına bir katkısı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışmanın bulguları, işgücü devri, işten ayrılmanın önüne geçilmesi, örgütsel bağlılık gibi konular üzerinde çalışmalar yapan uygulamacılar açısından da yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abdullah ve Ramay, M. I. (2012). "Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan". *Serbian Journal of Management*. 7(1), 89-102.
- Adenugba, Adebimpe A. and Odunayo Oteyowo (2012). "Job Insecurity in Selected Banks in Ibadan Southwest Nigeria". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3 (2), 47-60.
- Akın, Faruk, Nalan Ece (2009). "Küresel Finansal Kriz ve Bankacılık Sektörü İstihdamı Üzerindeki Etkileri". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 17 (2), 153-168.
- Akpınar, Haldun (1993). "Daha Hızlı, Daha Güçlü, Daha Yüksek". *Türkiye Bankalar Birliği*, 172: 81-83.
- Alıca, Esin (2008). İş tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Allen, N.J. And Meyer, J.P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, Christopher J.,Jonas Pontusson (2007). "Workers, Worries and Welfare States: Social Protection and Job Insecurity in 15 OECD Countries".*European Journal of Political Research*. v. 46, 211–235.
- Angle, H.L. ve Perry, J. L. (1981). "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 1-14.
- Aramide, Olufemi Kunle1, Adebisi, Kolawole Shittu, Aderibigbe, John Kolawole (2013). "Impact of Job Insecurity, Role Perception and Self Efficacy on Bankers' Affective Wellbeing". *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 16 (1), 59-67*
- Ashford, Susan J., Cynthia Lee, Philip Bobko (1989). "Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory - Based Measure and Substantive Test". *The Academy of Management Journal*, 32 (4): 803-829.
- Aslan, Kağan (2010). Çalışanlarda İş Güvencesizliği ve İşini Kaybetme Kaygısının İş Verimi ve İş Üretkenliği Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Aven, F., Parker, B. ve Mc Evoy, G. M. (1993). "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis". *The Journal of Business Research*, 1, 63-73.
- Ayan, Ebubekir (2012). "Türk Bankacılık Sektöründe İstihdam Analizi ve İstihdamın Arttırılması Olanakları" *Business and Economics Research Journal*, 3 (1): 41-57.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6). 1173-1182.
- Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
- Baysal, A.C., M.Paksoy (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28: 7-15.
- Becker, Howard S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *The American Journal of Sociology*, 66 (1): 32 – 40.
- Bora, T., Bora, A., Erdoğan, N. ve Üstün, İ. (2011). "Boşuna mı Okuduk?" Türkiye'de Beyaz Yakalı İşsizliği". İstanbul: İletişim Yayınları.
- Buchanan, B. (1974). "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations". *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Bumin, Mete (2007). *Türk Bankacılık Sektöründe Yabancı Bankalar*. Ankara: Turhan Kitabevi,
- Busch, Andreas (2009). *Banking Regulation and Globalization*. Newyork: Oxford University Press.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu; Teori ve Uygulama*. Kocaeli: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Baskı ve Foto Film Merkezi.



- Chirumbolo Antonio, Alessandra Areni (2005). "The Influence of Job Insecurity on Job Performance and absenteeism: The Moderating effect of Work Attitudes". SA Journal of Industrial Psychology, 31(4), 65-71.
- Clark R. P. ve Harcourt M. (2000). "The Determinants of Employee Turnover Behaviour: New Evidence from a New Zealand Bank". Research and Practice in Human Resource Management, 8 (2), 61-71.
- Cohen, Jacop (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", Journal of Organizational Behavior, 13: 539-554.
- Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. Çalışma ve Toplum Dergisi, (7), 117-140.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin 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. 8(2), s: 153-168.
- Çetin, Önder., Arzu S. Wasti (2002). "İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi". Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2: 3 – 4.
- Çetinel, Emine (2008). Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çiğdem, Serpil (2010). İş Güvencesizliği Algısının Stres Düzeyine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çimen, M. ve C. Ergin. (2001). "Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi". Gülhane Tıp Dergisi, 43 (2), 169–176.
- Daley, M.R. (1979). "Burnout: Smoldering Problem in Protective Services", Social Work, September, 375–379.
- Davy, Jeanette A., Angelo J. Kinicki, Christine L. Scheck (1997). "A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions". Journal of Organizational Behavior, 18: 323.
- De Cuyper, N., Baillien, E., ve De Witte, H. (2009). "Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying". Work & Stress, 23(3), 206-224.

- De Witte Hans, Katharina Nasvall (2003). "Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporarywork for satisfaction and organizational commitment in four european countries". *Economic and Industrial Democracy*, 24(2) : 193-207.
- De Witte, H. (2005). "Job Insecurity: Review of The International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences", *SA Journal of Industrial Psychology*, 31 (4): 1-6.
- De Witte, Hans (1999). "Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues". *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (2): 156.
- De Witte, Hans (2005). "Job Insecurity: Rewiev of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences". *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Deliz, Bereli (2012). "İş Güvencesizliği Kavramı ve Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliğine Yönelik Algularının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21): 237-256.
- Demir, Fevzi (1990). *İş Güvencesi Hukuku (Çalışma Hakkının Korunması)*. Dokuz Eylül İzmir, Resmi Teksir Yayın.
- Demir, M., Özkan Tütüncü (2010). "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1): 64-74.
- Demiralp, Selçuk (1990). "Para ve Sermaye Piyasalarının Yeniden Yapılanması ve Denetleme Sistemleri, 90'lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu". Ankara: TBB Yayınları, 51.
- Dığın, Özerk (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Dubin, R., Champoux, J.E. ve Porter, L.W. (1975): "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers". *Administrative Science Quarterly*, 20, 411- 421.
- Ekren, Nazım, Aydın Argın (2005). "Bankacılıkta Değişim Mühendisliği ve Değişim Yönetimi" [http://www.activefinans.com/active/say14/de\\_isim](http://www.activefinans.com/active/say14/de_isim). (Erişim Tarihi: 02.01.2014), 11-12.
- Elloy, D.F. ve Smith C.R. (2003). "Patterns of Stress Work-Family Conflict, Role Conflict, Role Ambiguity and Overload Among Dual-Career and Single Career Couples: An Australian Study" *Cross Cultural Management*, 10(1): 55-66.
- Elyatt, Holly (2013). "Financial workers fall sick due to stres". *UNI Finance Global Union*, 1-16.
- Eren, Erol (2003). *Yönetim Organizasyonu*. İstanbul: Beta Basım.
- Erlinghagen, Marcel (2008). "Self-Perceived Job Insecurity And Ocial Context: A Multi-Level Analysis Of 17 European Countries". *European Sociological Review*, Volume: 24(2): 180-195.
- ESOPE (2004). *Precarious Employment in Europe: A Comparative Study of Labour Market related Risks in Flexible Economies* [ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/citizens/docs/kina21250ens\\_final\\_esope.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/citizens/docs/kina21250ens_final_esope.pdf)
- Feerie, Jane E. (1999). "Health consequences of job insecurity", *Labour Market Changes and Job Insecurity: A Challenge For Social Welfare and Health Promotion*. Ed. Jane E. Ferrie, Michael G. Marmot, John Griffiths ve Erio Ziglio, Denmark: WHO Regional Publications, European Series, 81.
- Fischer, R. (2004). "Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach". *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 486-503.
- Gözen Dağdeviren, Emine (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Greenhalgh, L. ve Rosenblatt, Z. (1984). "Job insecurity: toward conceptual clarity". *The Academy of Management Review*, 9 (3): 438-448.
- Grusky, David (1966). "Career Mobility And Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 10(4): 488-503.

- Gümüştekin, G. E. Özler, Derya E. ve Yılmaz, F. (2010). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 1(1), 1-20.
- Günel, Mehmet (1999). *Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Geleceği*. Ankara: BDDK Yayınları.
- Gündoğan, T. (2009). “Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Yayınları.
- Gündoğdu, A. (2012). *Bankacılık Mesleği ve Sorunları*. Bankader. <http://bankader.org.tr/yazar/520-bankacilik-meslegi-ve-sorunlari.html>
- Günlük, M., Gökhan Özer, Murat Özcan (2013). “İş memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi”. *Uluslararası Yönetim ve İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (20): 57-76.
- Gürbüz, Sait, Mustafa Bekmezci (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41, 189-212.
- Gürpınar, G. (2006). *An Emprical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hackman, Richard, Greg R.Oldham,. (1975). “Developmant of the Job Diagnostic Survey”. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2): 159-170.
- Harold L. Angle, Perry, J. L. (1981). “An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 1-14.
- Hartley, Jean (1991). “Industrial relations and job insecurity: A social psychological framework”, *Job Insecurity Coping With Jobs At Risk* içinde, Edit. J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans ve T. V. Vuuren, London: Sage Publications, 46.
- Hasebur, Rahman, Kamruzzaman, Enamul Haque, Abdullah Al Mamun, Ibrahim Molla (2013). “Perceived Intensity of Stress Stressors: A Study on Commercial Bank in Bangladesh”. *Asian Business Review*, 3(3), 40-43.
- Heaney, Catherine, A., Barbara, A. Israeli vd (1994). “Chronic Job Insecurity Among Automobileworkers: Effects on Job Satisfaction and Health”. *Social Science & Medicine*, 38: 1431.

- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179-195.
- Hoş, Ceren (2010). *Ödül ve Teşvik Yönetimi, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Hrebiniak, L.G., Alutto, J. A. (1972). "Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 17: 572-573.
- <http://journal.mufad.org/attachments/article/376/15.pdf> / 24.05.2013
- <http://scienceblogs.com/thepumphandle/2012/09/28/new-study-sheds-light-on-the-health-effects-of-job-insecurity/>.
- <http://www.develogger.com/isten-ayrilmanin-temel-nedeni-yetersiz-ucret.html#more-4473> / 24.05.2014.
- [http://www.ejovoc.org/makaleler/aramlik\\_2012/pdf/15.pdf](http://www.ejovoc.org/makaleler/aramlik_2012/pdf/15.pdf) / 24.05.2014
- [http://www.usleap.org/files/BankingonInsecurity\\_UNI.pdf](http://www.usleap.org/files/BankingonInsecurity_UNI.pdf)
- İnce, M., ve H. Gül (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara İleri Giden Ofset.
- İsaoğlu, F. G. (2004). *Özel Sektör Çalışanlarında İş Güvencesizliğinin Öz Yeterlik ve İş Performansı İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- İşeri, Müge (2004). *Son Finansal Krizler Ertesinde Türkiye’de Bankacılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Jacobson, Dan, Jean Hartley (1991). *Mapping The Context. Job Insecurity:Coping With Job At Risk*. London: Sage Publication.
- Joiner, A. T., S. Bakalis (2006). "The Antecedents of Organizational Commitment: the case of Australian Casual Academics". *International Journal of Educational Management*, 20 (6): 439-452.
- Kaçmaz, N. (2005) "Tükenmişlik (Burnout) sendromu" , İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt.68, Sayı:1, 29-32.
- Karaçor, Zeynep (2006). "Öğrenen Ekonomi Türkiye: Kasım 2000-2001 Şubat Krizinin Öğrettikleri". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16: 388.

- Keser, A. ve Yılmaz, G. (2009). "İşe Bağlanma" (İçinde) A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Der.). Çalışma Yaşamında Davranış. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kılıç, Çağlar (2009). "Türk Bankacılık Sektöründe Yapısal Gelişmeler". Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Seminer Notları, 29.
- Kinnunen, Ulla, Mauno Saija, Natti Jauko, Mika Happonen (2000). "Organizational antecedent and outcomes of job insecurity. A longitudinal study in three organizations in Finland". Journal Of Organizational Behaviour, vol. 21, 456-457.
- Kitapçı, Hakan, Ramazan Kaynak, Sultan Süleyman Ökten (2013). "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma". International Review of Economics and Management, 1 (1), 49-73.
- Koyuncu, Mustafa, Ronald J. Burke, Lisa Fiksenbaum, (2006). "Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences". Equal Opportunities International, Vol. 25(4): 299 – 310.
- Köse, K. (2007). 4857 Sayılı Yeni İş Yasasında İş Güvencesi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kümbül-Güler, B. (2008). Pozitif Psikoloji Bakış Açısından Çalışma Mutluluğu (s: 195-232) İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar (Derleyen Tarık Solmuş). İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri.
- Kümbül-Güler, B. ve Gürsoy, S. (2014). Çalışma Yaşamında İşe Bağlanma. Türk Metal Dergisi. 175: 24-30.
- Laine, M., Heijden, Beatrice I.J.M., van der Wickstrom, G. and Hasselhorn, H. and Tackenberg, P. (2009). "Job insecurity and intent to leave the nursing profession in Europe". International Journal of Human Resource Management, 20 (2): 420-438.
- Lale, Süleyman (2010). "İş Güvencesinin Kapsamı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar". Mali Çözüm, 98: 217-224.
- Leiter, M.P. ve Maslach, C. (1988), "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment", Journal of Organizational Behavior, 9, 297-308.
- Luthans, F., D. Baack, L. Taylor (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents". Human Relations, 40 (4): 219-236.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M. P. (2001) "Job burnout", Annual Reviews of Psychology, 52, 397-422.

- Mathiue, J. E., D. M. Zajac (1990). "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*, 108 (2): 171-194.
- Mc Laren, E. (2001). "The Growing Insecurity of Work". Albany and Palmerston North Labour Market Dynamics Research Programme Working, 5: 18.
- Menişa, Ö. (2006). Perceived Employment Discrimination and Its Relation to Job Satisfaction and Intention to Turnover, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mercer, William M. Inc.(1998). "In Depth: Education and Employment", Puget Sound Business Journal, 3 (21), 345-362.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4): 638-551.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen (1991). "The Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1 (1):61 – 89.
- Meyer, J., Stanley, .D., Herscovitch ve Topolnytsky, L. (2001). "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal Of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mohr, Gisele (2000). "The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: a lonitudinal investigation with special ephosis on job insecurity". *Journal of Organizational Behaviour*, 21(3): 190.
- Morrow, P. C., J.C. Mc Elroy, M, Blum (1988). "Work Commitment Among Department of Transportation Employees". *Review of Public Personnel Administration*, 8 (3): 96-104.
- Mowday, R.T., R.M Steers, L.W. Porter (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Mowday, Richard T. (1979). "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*. 8(4): 387 – 401.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. The Dryden Pres., USA. 79-88.
- Olabimitan, Benjamin A, M. Ilevbare, M. Alausa Waheed (2012). " Perceived Job Insecurity, Sex and Age as Predictors of Turnover Intentions among Employees of Merged Banks". *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2 (6) 69-79.

- Optur, E.G. (2005). 4857 Sayılı İş Yasasının İş Güvencesi Hükümleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- O'reilly, C., j. Chatman (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71: 3.
- Önder Çetin ve Arzu S. Wasti (2002). ""İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyet Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 23-47.
- Önder, Çetin, S. Arzu Wasti (2002). "İş güvencesi endeksi ve iş güvencesi memnuniyeti ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik analizi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 23-47.
- Öngör, Y. Akın (2009). *Benden Sonra Devam*. İstanbul: Alametifarika Yayınları.
- Örücü, E. ve Demir, B. (1999). *Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla Örneği*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (1), 59- 76.
- Öz, G. İ. (2008). "Özel Sektör Çalışanlarında İş Güvencesizliğinin Öz Yeterlik ve İş Performansı İle İlişkisi", *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, Editör: Tarık Solmuş, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 149-176.
- Özdemir, H., Ali Yaylı (2014). "Çalışanın Örgütsel bağlılığı, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1 (1): 48-58.
- Özdevecioğlu, M. (2004). "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri". *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4): 97-115.
- Özer, G., M. Günlük (2010). "Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimine etkisi". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2): 459-485.
- Özkalp, E., Ç. Kirel (1996). "Örgütsel Davranış". Eskişehir: T.C.Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Özler-Ergun, D. Giderler-Atalay, C. Şahin-Dil, M. (2008). "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22: 37-60.
- Özlu, Azaklı (2011). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Özyaman, F. B. (2007). Hemşirelerde iş güvencesi algısı ve anksiyete ve depresyon düzeylerine etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Parasız, İlker (2010). Para Banka ve Finansal Piyasalar. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Pearce Jone L. (1999). "Job insecurity is important, but not fort he reasons you might think: The example of contingent workers", Trends in Organizational Behaviour. Ed. C. L.Cooper, D.M. Rousseau, 5, 139-240.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi. 4(2): 122-140.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians". Journal Of Applied Psychology, 59(5): 603-609.
- Porter, Lyman W., Richard m. Steers (1973). "Organizational Work and Personel Factors in Employee Turnover and Absenteeism". Psychological Bulletin, 80 (2), 151-176.
- Poyraz, Kemal, Bülent Kama (2008). "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 143-164.
- Rosenblatt, Zehava, Ayalla Ruvio (1996). "A Test of a Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers". Journal of Organizational Behavior, 17: 587.
- Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers, Arch G. Mainous (1983). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction". Academy of Management Journal, 31(3): 599 – 627.
- Sağlam Güler, Hasan Bal, Emine Çına Bal (2010). "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (3), 143-166.
- Salancik, Gerald R. (1977). "Commitment Is Too Easy!". Organizational Dynamics. 6, 62 – 80.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, Morisa Salanova (2006). "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire". *Educational and Psychological Measurement*. 66 (4): 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris, William van Rhenen (2008). "Workaholicism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?". *Applied Psychology: An International Review*, 57(2): 173-203.
- Seçer, Barış (2007). *Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seçer, Barış (2009). "İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları", (Ed.) Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür. *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Seçer, Barış (2012). "İş Güvencesizliği: Türleri, Başa Çıkma Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçları", (Ed.) Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Şenay Yürür. *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar (2. Baskı)*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Sert, S. (2010). *Katılım ve Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sidney, W. A., Wilmar Dekker, B. ve Schaufeli (1995). "The Effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study". *Australian Psychologist*, 30 (1): 57.
- Silla, Inmaculada, Francisco J. Cracia, Jose Maria Peiro (2005). "Job Insecurity and Health-Related Outcomes Different Types of Temporary Workers". *Economic and Industrial Democracy*, 26(1), 89-117.
- Somuncu, Funda (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Stevens, J., Beyer, J., H. Trice (1978). "Assessing personal role and organizational predictors of managerial commitment". *Academy of Management Journal*. 21(3): 384.
- Sümer, N., Solak, N. ve Harma, M. (2013). *İşsiz Yaşam: İşsizliğin ve İş Güvencesizliğinin Birey ve Aile Üzerindeki Etkileri*, İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Sverke, M., H. Hellgren, K. Naswall (2006). "Arbeitsplatzunsicherheit: über den Forschungsstand", (içinde) Bernhard Badura, Henner Schnellschmdd, Christian Vetter (Ed.), *Fehlezeiten-Report: Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit*, Springer, 62.
- Şen, Tuğba (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ugboro, I. O. (2006). *Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing*. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 232-257.
- Urhan, Betül. (2010). *Sendikal Bilinç: Acaba İşimi Kaybeder Miyim? Petrol-İş Kadın Dergisi*, (35), 28-39.
- Üngüren, E. Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). *Örgütsel çatışma yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 36-56.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D.H., Bothma, A.S., & Rothmann, S. (2010). *Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory*. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1).
- Vatansever, Ç. (2014). *Risk Değerlendirmede Yeni Bir Boyut: Psikososyal Tehlike ve Riskler*. *Çalışma ve Toplum*. 1, 117-138.
- Whyte, William H. (2002). *The Organization Man*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press,
- Wiener, Yoash (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View". *Academy of Management Review*, 7(3): 418 – 428.
- Yıldırım, H. ve Yavan, Ö. (2008). *Örgütsel Küçülme ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu*. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10(1), 180-209.
- Yılmaz, Özge Emine (2011). *Örgütsel Bağlılık: X Banka Uygulaması*. Ankara.

Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

Ek 1. Değişkenler Arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Ort. Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Cinsiyet (1)	-	0,475													
Yaş (2)	33,524	7,485	-0,023	1											
Eğitim (3)	5,909	0,739	0,076	-0,119*	1										
Meslekte Kıdem (4)	9,627	7,447	-0,119*	0,949**	-0,249**	1									
Bankada Kıdem (5)	8,266	6,759	-0,027	0,855**	-0,217**	0,881**	1								
İş memnuniyeti (6)	3,286	1,079	0,004	0,419**	-0,088	0,406**	0,365**	1							
İşten elde edilen gelir (7)	4234,688	2146,170	0,153**	0,514**	0,186**	0,470**	0,421**	0,319**	1						
Nicel İş Güvencesizliği (8)	2,343	0,940	0,064	-0,023	-0,024	-0,048	-0,027	-0,172**	-0,140*	1					
Nitel İş Güvencesizliği (9)	3,040	0,908	-0,043	-0,071	0,010	-0,059	-0,074	-0,430**	-0,245**	0,219**	1				
İşten Ayrılma Eğilimi (10)	2,425	1,070	0,028	-0,332**	0,018	-0,330**	-0,270**	-0,677**	-0,234**	0,232**	0,376**	1			
Duygusal Bağlılık (11)	4,607	1,390	0,033	0,377**	-0,038	0,367**	0,333**	0,553**	0,242**	-0,119*	-0,457**	-0,579**	1		
Devam Bağlılığı (12)	4,290	1,144	0,029	0,044	-0,080	0,042	0,083	0,016	-0,145*	0,186**	-0,015	-0,072	0,073	1	
Normatif Bağlılık (13)	4,186	1,267	0,022	0,316**	-0,062	0,309**	0,313**	0,535**	0,196**	-0,040	-0,442**	-0,488**	0,711**	0,325**	1

## ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Midyat'ta doğan Sağlam; 1999 yılında Midyat İmam Hatip Lisesi'ni, 2005 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünü bitirdi. Kocaeli Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi'nde yüksek lisans eğitimini sürdüren Sağlam, 23 Eylül 2007 tarihinde Türkiye Halk Bankası İç Kontrol Daire Başkanlığında İç Kontrol Yardımcısı olarak göreve başlamıştır. Halkbank, Ziraat Bankası ve İştirakleri için kurulan Öz Finans İş Sendikasının kurucusu ve Genel Başkan Yardımcılığını da yapan Sağlam, halen Türkiye Halk Bankası İç Kontrol Daire Başkanlığında Kıdemli İç Kontrolör olarak görev yapmaktadır. Arapça ve İngilizce bilmektedir.