MALUMAT

SEPDER
SOSYAL VE EKONOMİK PERSPEKTİF DERNEĞİ

Araştırma Makalesi

Bir İş Stresörü Olarak İş Güvencesizliği: Kuramsal Mekanizmalar ve Örgütsel Müdahaleler*

Sena Gizem Gençer[1], Yusuf Ziya Yıldırım[2]**

[1] Yüksek Lisans Öğrencisi, Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Sosyal Politika Tezli Yüksek Lisans Programı,
[2] Dr. Öğr. Üyesi, Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü; yzyildirim@yalova.edu.tr
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5241-3056
* Bu çalışma Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sena Gizem Gençer'in yüksek lisans tezinden türetilmiştir.
** Sorumlu yazar: senagizem.gencer@ogrenci.yalova.edu.tr, ORCID: https://orcid.org/0009-0007-3321-7416

Öz: Bu çalışma, iş güvencesizliğini bir iş stresörü olarak ele alarak iş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişkiyi kavramsal, kuramsal ve örgütsel boyutlarıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Küreselleşme, teknolojik dönüşüm, ekonomik belirsizlikler, örgütsel yeniden yapılanma, küçülme ve esnek istihdam uygulamaları, çalışma hayatında işin sürekliliğine ilişkin kaygıları artırmaktadır. İş güvencesizliği yalnızca iş kaybı tehdidiyle sınırlı olmayıp gelir, kariyer, statü, çalışma koşulları ve işin değerli özelliklerinin kaybına yönelik algılanan tehditleri de kapsamaktadır. Bu yönüyle iş güvencesizliği, belirsizlik, kontrol kaybı, kaynak kaybı tehdidi, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel güvenin zayıflaması üzerinden önemli bir iş stresörü niteliği kazanmaktadır. Çalışma, ampirik veri üretmeyi amaçlamayan kuramsal/kavramsal bir literatür derlemesi olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle iş güvencesizliği kavramı öznel-nesnel, nicel-nitel ve bilişsel-duygusal boyutlarıyla ele alınmaktadır. Ardından iş güvencesizliğinin makro, örgütsel ve bireysel öncülleri ile bireysel ve örgütsel sonuçları değerlendirilmektedir. Sonraki aşamada iş güvencesizliğinin iş stresine dönüşme süreci kaynakların korunması teorisi, bilişsel değerlendirme yaklaşımı ve psikolojik sözleşme teorisi çerçevesinde tartışılmaktadır. Son olarak belirsizliği azaltma, çalışan katılımını güçlendirme, örgütsel adaleti sağlama, sosyal destek, liderlik, istihdam edilebilirlik ve bireysel psikolojik kaynaklar bağlamında koruyucu unsurlar ve örgütsel müdahale alanları incelenmektedir. Çalışma, iş güvencesizliğini yalnızca bireysel bir kaygı olarak değil belirsizlik yönetimi, kontrol algısı, örgütsel adalet, katılım, psikolojik kaynaklar ve örgütsel müdahaleler üzerinden ele alınması gereken çok düzeyli bir çalışma ilişkileri sorunu olarak kavramsallaştırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Güvencesizliği, İş Stresi, Algılanan Kontrol, Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Müdahaleler
JEL Kodları: J28, J63, J81, M54

Job Insecurity as a Work Stressor: Theoretical Mechanisms and Organizational Interventions

Atıf: Yıldırım, Y. Z., & GENÇER, S. G. İş Güvencesizliği ve İş Stresi İlişkisi: Kuramsal Mekanizmalar, Koruyucu Unsurlar ve Örgütsel Müdahaleler. MALUMAT, (3), 37-61. https://doi.org/10.65298/malumat.21

Geliş Tarihi: 02/06/2026
Kabul Tarihi: 03/07/2026

Telif Hakkı: © 2024. (CC BY) (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract: This study aims to examine the relationship between job insecurity and work stress from conceptual, theoretical, and organizational perspectives by addressing job insecurity as a work stressor. Globalization, technological transformation, economic uncertainties, organizational restructuring, downsizing, and flexible employment practices have increased employees' concerns regarding the continuity of work. Job insecurity is not limited to the threat of job loss; it also includes perceived threats concerning income, career prospects, status, working conditions, and valued job features. In this respect, job insecurity becomes a significant work stressor through uncertainty, loss of control, the threat of resource loss, psychological contract breach, and the weakening of organizational trust. The study is designed as a theoretical/conceptual literature review that does not aim to produce empirical data. In this context, the concept of job insecurity is first discussed through its subjective-objective, quantitative-qualitative, and cognitive-affective dimensions. Subsequently, the macro-level, organizational, and individual antecedents of job insecurity, as well as its individual and organizational consequences, are evaluated. The process through which job insecurity turns into work stress is then discussed within the framework of conservation of resources theory, cognitive appraisal theory, and psychological contract theory. Finally, protective factors and organizational intervention areas are examined in relation to reducing uncertainty, strengthening employee participation, ensuring organizational justice, social support, leadership, employability, and individual psychological resources. The study conceptualizes job insecurity not merely as an individual concern, but as a multi-

level labor relations issue that should be addressed through uncertainty management, perceived control, organizational justice, participation, psychological resources, and organizational interventions.

Keywords: Job Insecurity, Work Stress, Perceived Control, Psychological Contract, Organizational Interventions
JEL Codes: J28, J63, J81, M54

1. GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve ekonomik belirsizlikler çalışma hayatında önemli değişimlere zemin hazırlamaktadır. Bu değişimler neticesinde istihdam ilişkileri giderek daha belirsiz ve koşullu bir nitelik kazanabilmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etme çabaları doğrultusunda yeniden yapılanma, küçülme, esnek çalışma uygulamaları ve maliyet azaltma politikaları gibi uygulamalar çalışanların istihdamdaki sürekliliğini doğrudan etkilemektedir. Çalışma hayatındaki bu hızlı dönüşümün etkileri iş güvencesizliği olgusunun ortaya çıkmasına ve çalışanlarda kronik bir algı olarak yer edinmesine neden olmuştur.

İş güvencesizliği, bireyin mevcut işini kaybetme ihtimaline yönelik algıladığı bir tehdit olarak tanımlanmakla birlikte kariyer gelişimi, gelir düzeyi ve sosyal statüye ilişkin endişeleri de kapsamaktadır. İş ve işle ilgili söz konusu değerli özelliklerin devamlılığına ilişkin belirsizlik yaşanması ve bu belirsizlik karşısında çalışanın yeterli kontrole sahip olmadığı düşüncesi literatürde önemli bir iş stresörü olarak değerlendirilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Sverke, Hellgren ve Näswall, 2002; Sverke ve Hellgren, 2002; Cheng ve Chan, 2008; Shoss, 2017). İş güvencesizliği çalışanların geleceğe yönelik kaygılar yaşamasına ve iş stresinin artmasına neden olmakta psikolojik iyi oluşlarını, örgütsel tutumlarını ve davranışlarını olumsuz etkileyerek çalışma hayatı açısından önemli bir sorun haline gelmektedir.

Literatürde iş güvencesizliği üzerine yapılan çalışmalar genellikle çalışanların bireysel iyi oluşlarını, iş doyumlarını ve örgütsel aidiyet ve bağlılıklarını sonuç değişkenleri ile ilişkilendirerek ele almaktadır. Çalışanların yaşadığı belirsizlik ve kontrol kaybı, psikolojik sözleşme ihlali ve kaynak kaybı tehdidi dikkate alındığında, iş güvencesizliğine karşı kurumsal müdahale mekanizmalarının bütüncül biçimde açıklanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmanın amacı iş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişkiyi kavramsal, kuramsal ve örgütsel boyutlarıyla ortaya koymak ve örgütler açısından iş güvencesizliğine karşı uygulanabilir müdahale alanlarını görünür kılmaktır. Bu doğrultuda çalışmanın temel araştırma sorusu "İş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişki hangi kavramsal, kuramsal ve örgütsel mekanizmalar üzerinden açıklanabilir?" olarak belirlenmiştir. Çalışmanın özgün katkısı iş güvencesizliği ve iş stresi arasındaki ilişkiyi bireysel etkileri ve sonuçları ile birlikte belirsizlik, kontrol kaybı, kaynakların tehdidi, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven, sosyal destek ve müdahale araçları üzerinden bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmesidir.

İş güvencesizliği ve iş stresi literatüründe yaygın kullanılan kavramlar, kuramlar ve örgütsel müdahale yaklaşımları ele alan bu çalışma, çalışma hayatı bağlamında kavramsal ilişkileri ve çözüm önerilerini teorik düzeyde incelendiği kuramsal/kavramsal bir literatür derlemesi olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada iş güvencesizliği, iş stresi ilişkisinde çalışanların kontrol algısı, psikolojik sözleşmenin ihlali, kaynakların korunması teorisi ve bilişsel değerlendirme yaklaşımı, örgütsel ve sosyal destek, bireysel ve örgütsel başa çıkma mekanizmalarına ilişkin kuramsal ve ampirik çalışmalar incelenmiştir. Çalışmalar kavramsal açıklayıcılıkları, iş güvencesizliği-iş stresi bağlamını kurmaları ve örgütsel uygulamalara yönelik tartışmalara katkıları bakımından değerlendirilmiştir. Çalışmada öncelikle iş güvencesizliği kavramının tanımı sonrasında nedenleri ve bireysel-örgütsel zemindeki sonuçları ele alınmaktadır. İkinci kısımda iş güvencesizliğinin iş stresine dönüşümünde rol oynayan aracı ve düzenleyici mekanizmalar ele alınmaktadır. Son bölümde ise iş güvencesizliği karşısında bireysel başa çıkma stratejileri ve örgütsel tutumlar ve müdahaleler değerlendirilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE İŞ STRESİ

İş güvencesizliği ve iş stresi kavramları tanımı, iş güvencesizliğinin nedenleri ve sonuçları teorik düzlemde ele alınacaktır. İş güvencesizliğinin tanımında yapılan ayrımlar, bireysel, örgütsel ve makro koşulların iş güvencesizliğine nasıl sebep olduğu, birey ve örgüt açısından iş güvencesizliğinin sonuçlarının ne olacağı bu bölümde ele alınacaktır.

2.1 İş Güvencesizliği Kavramı ve Tanımı

İş güvencesizliği kavramı literatürde çok farklı biçimlerde tanımlanmakla birlikte, tanımların ortak noktalarından biri çalışanın mevcut işinin gelecekte devam edip etmeyeceğine ilişkin belirsizlik yaşamasıdır. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984, s.438), iş güvencesizliğini "tehdit altındaki bir iş durumunda istenen sürekliliği koruyamama konusunda algılanan güçsüzlük" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda iki unsur öne çıkmaktadır. İlk unsur, çalışanın işi veya işi ile ilgili değerlerin tehdit altında olduğuna yönelik algısıdır. İkinci unsur ise algıladığı tehdidi önleme ya da kontrol altına alma konusunda kendisini güçsüz hissetmesidir. Dolayısıyla iş güvencesizliğinin çalışan için bir iş kaybı riski içermesinin yanında çalışanın algısı ve kontrolü ile de ilişkili olduğu literatürde bildirilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Sverke, Hellgren, ve Näswall, 2002).

İş güvencesizliği, çalışanların mevcut işlerinin gelecekte devam edip etmeyeceğine ilişkin genel kaygılarını ifade etmektedir. Bu hususta belirsizliğin, çalışanların geleceğe ilişkin karar almalarını zorlaştırdığı ve nihayetinde kaygı, kontrol kaybı ve stres düzeylerinin artmasına neden olarak çalışanlar üzerinde ciddi bir psikolojik yük oluşturduğu ifade edilmektedir (De Witte, 1999, 2005).

İş güvencesizliği istem dışı bir olgu olarak ortaya çıktığından ötürü çalışanların bilinçli olarak geçici veya kısa süreli işleri tercih etmeleri bu kapsamda değerlendirilmemektedir. İşin geleceğine yönelik istenmeyen bir belirsizlik algısının mevcudiyeti gerekmektedir. Bu bağlamda iş güvencesizliği tercih edilen iş güvencesi düzeyi ile deneyimlenen iş güvencesi düzeyi arasındaki uyumsuzluk olarak da değerlendirilmektedir (Sverke vd., 2002; Vander Elst vd., 2014a).

Literatürde iş güvencesizliği ile ilgili kavramsallaştırmalar çeşitli ayrımlar üzerinden ele alınmaktadır. Bunlardan ilki iş güvencesizliğinin öznel veya nesnel bir olgu olup olmamasına yöneliktir. Bazı araştırmacılar iş güvencesizliğinin öznel deneyimlere bağlı olduğu vurgusunu yapmaktadırlar (Sverke vd. 2002; Vander Elst, De Witte ve De Cuyper, 2014; Shoss, 2017). Örneğin Sverke vd. (2002) de iş güvencesizliğinin gündelik çalışma hayatında uzun süre devam edebilen belirsizlik deneyimi oluşturan öznel bir deneyim olduğunu belirtmektedir. Bundan dolayı aynı koşullar altında çalışanların aynı düzeyde bir iş tehdidiyle karşılaşsalar dahi farklı düzeylerde algıya sahip olabilmeleri muhtemeldir. Zira her ne kadar iş güvencesizliğinin ortaya çıkmasında dışsal koşullar etkili olsa da çalışanların tehdit algıları, sahip oldukları kaynaklar, geçmiş deneyimleri, örgütle ilişki düzeyleri, alternatif iş bulabilme beklentileri ve psikolojik dayanıklılıkları gibi etkenler söz konusu farklılıkların nedenleri arasında gösterilmektedir (Sverke vd., 2002; Vander Elst, De Witte ve De Cuyper, 2014; Shoss, 2017).

İş güvencesizliğinin nesnel bir olgu olmasına ilişkin yapılan tanımlamalar çeşitli dışsal koşulların varlığına işaret etmektedir. Bunlar sözleşme türleri, belirli süreli çalışma ilişkisi, çalışanların vasıf düzeyleri, taşeron istihdam ilişkisi, küçülme ve yeniden yapılanma dönemlerinde işten çıkarma tehditleri, işgücü piyasalarının genel durumu gibi dışsal koşullardır. Bu dışsal koşulların mevcudiyeti iş kaybına yönelik risklerin yapısal yönü olarak ifade edilmektedir (Burgard vd., 2009; De Witte ve Näswall, 2003; Jiang, 2017; Sverke ve Hellgren, 2002). İstihdama veya ekonomik koşullara ilişkin göstergeler kavramın açıklamasında tek başlarına yeterli görülmeyip risklerin nasıl

anlamlandırdıklarını içeren çalışan algısı iş güvencesizliği araştırmalarında önemli bir yere sahip olmuştur.

İş güvencesizliği ile ilgili bir diğer ayrım nicel ve nitel şeklinde olmaktadır. Nicel iş güvencesizliği, bir kişinin işinin devamlılığı ile ilgilidir ve çalışanların mevcut işinin gelecekteki varlığına yani işini kaybetme ihtimaline ilişkin endişelerini ifade eder. Nitel iş güvencesizliği, çalışma koşullarının bozulması, kariyer fırsatlarının azalması ve ücret gelişiminde düşüş gibi iş ilişkisindeki kalitenin bozulmasına ilişkin algılanan tehditlerle ilgilidir. Bunların yanı sıra çalışma saatleri, iş arkadaşları ve iş içeriği gibi işin değerli yönlerinin devamlılığıyla ilgili güvensizliği de ifade etmektedir (De Witte, 2005, s.2; Hellgren vd. 1999, s.182). Nicel iş güvencesizliği, "işin bütününe yönelik tehdit" olarak değerlendirilirken nitel iş güvencesizliği ise "işin değerli özelliklerine/istihdam ilişkisinin niteliğine yönelik tehdit" olarak değerlendirilmektedir (Shoss, 2017, s.4; Sverke vd. 2002, s.256). Bu iki farklı kavramsal olgunun çalışanların tutumları ve iyi oluşları üzerinde farklı etkileri olabileceğinden ötürü iş güvencesizliği kavramının tek boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmemesi gerektiği ifade edilmektedir (Hellgren vd. 1999).

Nicel ve nitel iş güvencesizliği ayrımı çalışanları farklı düzeylerde etkilemesi muhtemeldir. Bu durum, iş stresi açısından da farklı sonuçların ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Nitel iş güvencesizliğinde işin niteliklerinde olumsuzluklar yaşanacağı endişesi bulunmaktadır. Örneğin çalışma süreleri ve temposunda artış, kariyer imkanlarının daralması vb. durumlardan ötürü çalışma koşullarının bozulması ile uzun dönemli istihdam güvencesinin zayıflaması gibi geniş ve yaygın kaygıların ortaya çıkması söz konusudur (Roskies ve Louis-Guerin, 1990).

İş güvencesizliği ile ilgili üçüncü bir ayrım da bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği şeklindedir Bilişsel iş güvencesizliği bireylerin işlerini kaybetme ihtimallerini yüksek bulma algısını içeren zihinsel değerlendirmeleri ve inançlarını ifade etmektedir. Duygusal iş güvencesizliği ise olası iş kaybına yönelik tehdidin çalışanlarda meydana getirdiği kaygı, korku ve endişe gibi hisleri kapsamaktadır (Borg ve Elizur, 1992, s.19-20). Bu iki farklı kavrama örnek olarak "İşten çıkarılacağımı düşünüyorum" ifadesi bilişsel iş güvencesizliğini ifade ederken "İşsiz kalmaktan endişeleniyorum" ifadesi ise duygusal iş güvencesizliğine işaret etmektedir (De Witte, 2005, s.2).

İş güvencesizliğinin iş stresine dönüşüm sürecinde bu iki ayrımın birbirini takip ettiği ifade edilmektedir. Öncelikle çalışan, sektördeki daralmayı, örgütsel koşulları ve işten çıkarılma olasılığını yani kendi konumundaki kırılganlığı bilişsel olarak değerlendirmektedir. Değerlendirme şayet bir tehdit olarak algılanırsa ortaya duygusal bir tepki çıkmaktadır. Eğer endişe, kaygı ve huzursuzluk gibi duygular süreklilik kazanırsa böylelikle iş güvencesizliği önemli bir stres kaynağına dönüşmüş olmaktadır (Huang vd., 2010; Vander Elst vd., 2012). Bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği çalışanların davranışları, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve psikolojik ve bedensel iyi oluşları üzerinde aracı rol oynadığı belirtilmektedir (Huang vd. 2010).

Sonuç itibariyle iş güvencesizliği nesnel dışsal faktörler ile öznel içsel değerlendirmeleri kapsayan, işin ve işin değerli görülen özelliklerinin sürdürülmesinde belirsizlik içeren ve bu belirsizlik halinde çalışanın kontrol kaybı ve güçsüzlük algısı ile ilişkili olan bir kavramdır. Bu ilişkisel doğrultuda iş güvencesizliği çok boyutlu ve önemli bir stres faktörü olmaktadır.

2.2 İş Güvencesizliğinin Bireysel, Örgütsel ve Makro Öncülleri

İş güvencesizliğinin ortaya çıkmasında makro, örgütsel ve bireysel düzeyde birçok faktör etkili olabilmektedir. Örneğin Çakır (2007), iş güvencesizliğinin nedenlerini bireysel, örgütsel, hukuki ve ekonomik nedenler olmak üzere dört sınıfta kategorize etmiştir. Bir başka örnekte ise Van Vuuren vd. (1990) içsel-dışsal ve kontrol edilebilir olup olmama durumu üzerinden bir sınıflandırma yapmışlardır.

Tablo 1. İş Güvencesizliğine İlişkin Nedenlerin İçsel-Dışsal ve Kontrol Edilebilirlik Açısından Sınıflandırılması

	Kontrol Edilebilir	**Kontrol Edilemez**
İçsel	Eğitim düzeyi Çaba Çalışma arkadaşları/üstlerle ilişkiler İş deneyimi Sendika katılımı	Sağlık Yaş Etnik köken
Dışsal	Yönetim politikası Şirket politikası Hükümet politikası Sendika politikası Eğitim talepleri/gereklilikleri	Otomasyon Ürün talebi Ekonomik durum Yeni teknoloji

Kaynak: Van Vuuren C. V., Klandermans P. G. 1990. Individual reactions to job insecurity: An integrated model. In Drenth P. J., Sergeant J. A., Takens R. J. (Eds.), European perspectives in psychology: Vol. 3, 133-146. Oxford: Wiley.

2.2.1. Makro-Ekonomik ve Yapısal Koşullar

Makro düzeyde uzun süreli ekonomik durgunluklar, ekonomik krizler, işsizlik oranlarının yükselmesi, sektörel daralmalar, küresel rekabet, teknolojik dönüşüm, emek piyasasının esnekleşmesi ve sosyal koruma mekanizmalarının zayıflaması iş güvencesizliğini artıran temel koşullar arasında yer aldığı literatürde sıklıkla dile getirilmektedir. Özellikle ekonomik durgunluk, otomasyon, dış kaynak kullanımı ve küresel rekabet baskısı, örgütleri maliyet azaltma ve işgücünü yeniden düzenleme yönünde kararlar almaya sevk ederek çalışanların işlerinin geleceğine ilişkin belirsizlik algısını güçlendirmektedir (Burgard vd., 2009; Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Sverke ve Hellgren, 2002; Shoss, 2017; Patnaik vd. 2022). Örneğin teknolojik gelişmelerin insanların ücret karşılığında yaptıkları faaliyetlerin %45'ini otomatikleştirebileceği bundan dolayı da işlerin artık güvende olmadığı hissinin yaygınlaşabileceği belirtilmektedir (Patnaik vd. 2022, s.2). Costa ve Neves (2017), ekonomik krizlerin ve yüksek işsizlik oranlarının, çalışanın kendi işini kaybetme olasılığını daha yüksek değerlendirmesine yol açacağını, emek piyasasında alternatif iş bulma olanaklarının da sınırlı olmasının da çalışanın aynı tehdidi daha ağır yaşanmasına neden olabileceğini bildirmektedir. De Witte (2005), öznel iş güvencesizliği algısı ile ulusal işsizlik oranları arasında açık bir korelasyon olduğunu belirtmektedir. Sonuç itibariyle makro düzeyde meydana gelen gelişmelerin iş güvencesizliği algısını etkilediği görülmektedir.

2.2.2. Örgütsel Koşullar ve Yönetimsel Belirsizlikler

Örgütsel düzeyde ise yeniden yapılanma, küçülme, birleşme ve devralmalar, özelleştirme, dış kaynak kullanımı, geçici veya sözleşmeli istihdam, performans baskısı ve yönetim politikalarındaki belirsizlikler iş güvencesizliğinin önemli nedenleri arasında yer almaktadır. (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 443; De Witte, 2005, s. 1-5; Reisel vd., 2010, s.75; Sverke ve Hellgren, 2002, s. 36; Shoss, 2017, s. 4). Sözleşme türü, yeniden yapılanma, taşeronlaşma gibi unsurlar iş güvencesizliğinin nesnel yönünü göstermektedir.

Örgütsel koşullar bağlamında işletmelerin verimlilik ve maliyet azaltma baskısı altında insan sermayesini azaltma yönelimlerinin çalışanların iş tutumları ve davranışları

üzerinden olumsuz karşılıklara neden olabileceği belirtilmektedir (Reisel vd, 2010, s. 74-75). Örgütlerde istihdam ilişkisinin niteliği ve dış kaynak kullanım tercihleri de iş güvencesizliği algısı ile ilişkili olabilmektedir. Esneklik arayışında olan örgütlerde çalışan sözleşmelerinin niteliğinin değiştirilmesi güvencesizliğin kurumsal bir yapıya dönüşmesine neden olabilmektedir. Şirketlerin maliyetlerini azaltmak amacıyla geçici sözleşmeli personel istihdamı veya taşeron ilişkileri kurması gibi dış kaynaklara yönelmesi de çalışanlarda tehdit algısını arttırdığı ifade edilmektedir (Shoss, 2017, s. 14).

Örgütsel iletişim ve yönetim biçimi de çalışanlarda iş güvencesizliğini etkileyen bir diğer önemli unsur olabilmektedir. Özellikle belirsizlik dönemlerinde yönetimlerin tutumları bu algıyı doğrudan etkileyebilmektedir. Örneğin Lim (1997, s. 252), iş güvencesizliğini bir stres faktörü olarak değerlendirilme sebeplerinden birinin de işten çıkarmaların veya iş özelliklerinin kısıtlanmasının ne zaman gerçekleşeceği ve eğer gerçekleşirse kimlerin etkileneceği konusundaki belirsizlikten kaynaklandığını belirtmektedir. Diğer yandan Størseth (2006) tarafından yapılan araştırma, yetersiz bilgilendirmenin iş güvencesizliği algısıyla pozitif yönlü iken çalışan odaklı liderlik tarzının ise negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Størseth, 2006; s. 548). Sonuç olarak belirsizlik sürecinin sadece kendisi değil örgütsel olarak nasıl yönetildiği de çalışanlarda iş güvencesizliği üzerinden stresin varlığına ve düzeyine etki edebilecektir.

2.2.3. Bireysel ve Mesleki Özellikler

İş güvencesizliği algısı bireyin bu koşulları nasıl anlamlandırdığı ile ilgili olarak çeşitli faktörler üzerinden etkilenmektedir. Bireysel düzlemde çalışanların demografik özellikleri, kişilik özellikleri ve işle ilgili özellikleri olarak sınıflandırılabilmektedir. Demografik özellikler üzerinden nedensellik ilişkisi kurulmamakla birlikte bu özellikler çalışanlarda kırılganlığı ve algıyı şekillendiren unsurlardır.

Çalışanların demografik özellikleri arasında yaşları ve eğitim düzeyleri gibi temel unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar iş güvencesizliğinin doğrudan nedenleri arasında yer almamakla birlikte iş güvencesizliğine yönelik algıların oluşumu ve tepkilerin şiddeti bu demografik özelliklere göre farklı olarak şekillenebilmektedir. De Witte (2005, s. 2) demografik özelliklerin çalışanların iş gücü piyasalarındaki riskler karşısında ne kadar korumasız olduklarını belirleyen öncüller olduğunu belirtmektedir.

Yaş ve kıdem birlikte değerlendirildiğinde çalışanın işine olan ekonomik ve psikolojik bağlılık düzeyleri ile aynı zamanda işgücü piyasasındaki hareketliliği açısından da iş güvencesizliğinin belirleyicileri olmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 442). Aile sorumlulukları ve finansal yükümlülüklerinden ötürü 30-50 yaş arasındaki çalışanlar, iş kaybına yönelik tehditlerden ötürü en fazla etkilenen yaş grubu olarak vurgulanmaktadır (De Witte, 1999; s. 162-166). Bu durum yaşlı çalışanlar açısından örgütsel değişikliklerin doğrudan bir tehdit olarak algılanmasına ve iş güvencesizliği algısının oluşmasında yapısal bir neden olarak görülmektedir (Cheng ve Chan, 2008, s. 289; Sverke vd., 2002, s. 247).

İş güvencesizliği algısının eğitim düzeyi açısından da kritik bir değişken olarak görülmektedir. Düşük eğitim düzeyindeki çalışanların becerilerinin güncelliğini yitirmesi, iş alternatiflerinin sınırlı olması, işgücü piyasalarında artan otomasyon gibi durumlar nedeniyle daha kırılgan ve savunmasız olabilmektedirler. Yüksek işten çıkarılma riski taşıyan bu kesim iş güvencesizliğini daha yoğun hissedebilmektedir (De Cuyper vd., 2008; s. 492; De Witte, 2005, s. 3; Shoss, 2017; s. 14). Sonuç itibariyle iş güvencesizliği algısı ve iş güvencesizliğinin sonuçları yaş ve eğitim gibi temel demografik özellikler bağlamında çalışanlar arasında farklılaşması olağan görülmektedir.

Kişilik özellikleri de iş güvencesizliği algısını etkileyen diğer önemli hususlar arasında yer almaktadır. Bu özellikler çalışma hayatı çevresinde gerçekleşen olayların bireyler tarafından nasıl yorumlanacağını belirleyen bilişsel araçlar olarak iş güvencesizliği algısının ortaya çıkmasında etkili olabilmektedirler (De Witte, 2005, s. 3). Kişilik özellikleri bakımından yüksek negatif duygusallık özellikleri gösteren bireyler

kendilerini ve çevrelerini olumsuz değerlendirme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Çevrelerini daha tehdit edici olarak gören bu bireyler aynı nesnel koşullarda dahi diğer çalışanlara göre daha yüksek iş güvencesizliği yaşayabilmektedirler (De Witte, 2005; s. 3; Vander Elst vd., 2012, s. 253). Diğer kişilik özellikleri arasında içsel kontrol odağı, bireylerin hayatları üzerinde kontrol sahibi olmaları ile ilgilidir. Bu hususta yüksek kontrol algısı iş güvencesizliği algısını azaltmaktadır. İç kontrol algısının düşük olması bireyin mevcut olumsuz bir durum üzerinde hakimiyet kuramayacağını düşüncesini besleyerek güçsüzlük hissini arttırır. Böylelikle bu özellik bir bakıma iş güvencesizliği algısının üretilmesinde aracı olmaktadır (Ashford vd., 1989, s. 807; De Witte, 2005, s. 3). Sonuç itibariyle söz konusu kişilik özellikleri iş güvencesizliği algısının öznel doğasını belirleyen en önemli birer etken olabilmektedir. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerde iş güvencesizliği algısının oluşumu ve düzeyi de farklılaşacaktır.

İş güvencesizliği algısının oluşumunda etkili olabilecek öncüller arasında işle ilgili birtakım özellikler de yer almaktadır. Çalışanın örgüt içerisindeki statüsü, sözleşme tipi ve iş ortamındaki rolü, güvencesizlik algısını doğrudan şekillendiren işle ilgili bireysel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu özellikler iş güvencesizliğinin nesnel ve doğrudan yönünü oluşturmaktadır.

Geçici veya belirli süreli sözleşmelerle çalışanlar, iş ilişkilerinin doğası gereği kadrolu çalışanlara göre çok daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği hissetmektedir (De Witte, 2005, s. 3; De Sio vd., 2018, s. 2). Literatürde çalışma hayatı içerisinde özellikle mavi yakalı işçilerin, düşük vasıflı bireylerin, sanayi sektöründe çalışanların ve geçici iş sözleşmesiyle çalışanların daha sık iş güvencesizliği algıladığı bildirilmektedir (De Witte, 2005, s. 2). Dolayısıyla sözleşme türünün iş güvencesizliğinin ortaya çıkmasında önemli bir rolü olabilmektedir. Ancak bazı çalışmalarda sürekli çalışanlar açısından farklı değerlendirmeler de mevcuttur. Sürekli çalışanların daha yüksek iş devamlılığı ve sadakat beklentileri nedeniyle iş güvencesizliğini daha ağır bir şekilde deneyimleyecekleri bildirilmektedir (De Cuyper ve De Witte, 2007; s. 66). Vasıf düzeylerindeki farklılıklarda iş güvencesizliği algısının oluşmasında rol oynadığı belirtilmektedir. Buna göre düşük eğitimli ve becerili çalışanların rekabet ve otomasyon gibi makro faktörlerden daha fazla etkilenerek daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algıladıkları belirtilmektedir (Sverke vd., 2002, s. 247; Shoss, 2017, s. 14). Çalışma hayatında örgütlerde görev ve rol tanımlarındaki belirsizliklerin de iş güvencesizliği algısının ortaya çıkışında etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu hususta söz konusu belirsizliklerin işin geleceğine ilişkin kontrol algısını zayıflatması sebebiyle iş güvencesizliğine yol açan önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Ashford vd., 1989, s. 806; Shoss, 2017, s. 14). Son olarak işin bireyin hayatındaki merkezi konumu ve işe atfedilen anlam arttıkça iş kaybı tehdidinin daha güçlü algılanabileceği ve dolayısıyla da daha yüksek stresli sonuçların ortaya çıkabileceği de belirtilmektedir (Cheng ve Chan, 2008, s.275). Sonuç olarak işle ilgili çeşitli özellikler çalışan açısından kurum içindeki konumunu ve işinin devam edip etmemesini sorgulamasına neden olabilmekte, iş güvencesizliği algısının oluşumunda önemli bir rol oynayabilmektedir.

2.3 İş Güvencesizliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İş güvencesizliğinin sonuçları bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınabilmektedir. Bu sonuçlar aynı zamanda kısa vadeli tutumsal tepkiler ile daha uzun vadeli sağlık ve davranışsal sonuçlar bakımından da sınıflandırılabilmektedir. Bu kapsamda iş güvencesizliğinin temel sonuç alanları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2. İş Güvencesizliğinin Kısa ve Uzun Vadeli Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Sonucun Zaman Boyutu	**Tepkinin Odağı**	
	Bireysel	**Örgütsel**
Kısa Vadeli	İş tutumları İş tatmini İşe bağlılık	Örgütsel tutumlar Örgütsel bağlılık Güven
Uzun Vadeli	Sağlık Fiziksel sağlık Ruh/Psikolojik sağlık	İşle davranışları Performans İşten ayrılma niyeti

Kaynak: Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. Journal of occupational health psychology, 7(3), 242.

Sverke vd. (2002) tarafından oluşturulan tabloya göre iş güvencesizliğinin etkilerini zamansal olarak kısa ve uzun vadeli olmakta, tepkisel olarak ise bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırılmaktadır. Tabloya göre stres tepkileri iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık gibi kısa vadeli anlık tutumlar olabilmekte iken zamana fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına dönüşerek iş davranışlarına yansıyabilmekte ve performans üzerinde etkisi olabilmektedir.

Bu bölümde iş güvencesizliğin sonuçları tepkisel odağı bireysel ve örgütsel olacak şekilde iki ayrımda verilmektedir.

2.3.1. Bireysel Sonuçlar: Psikolojik- Fiziksel Sağlık ve İş Tatmini

Bireysel bağlamda iş güvencesizliği olgusu, çalışanın psikolojik (Vander Elst vd. 2012) ve fiziksel (Burgard vd., 2009) iyi oluşunu, genel yaşam ve iş memnuniyetini etkilemesi bakımından önemli görülmektedir. Araştırmalar iş güvencesizliğinin hem psikolojik hem de fiziksel sağlıkla olumsuz ilişkili olduğunu göstermekle birlikte psikolojik sonuçların çoğu zaman fiziksel sonuçlarından daha doğrudan görünür olduğu ifade edilmektedir. Bunun sebebi ise iş güvencesizliğinin öncelikli bilişsel ve duygusal bir deneyim olarak ortaya çıkmasına bağlanmaktadır (Sverke vd., 2002, s. 260; Cheng ve Chan, 2008, s. 287-289). Çünkü iş güvencesizliği önce bilişsel ve duygusal bir tehdit deneyimi olarak ortaya çıkar; bu zorlanma uzun sürdüğünde bedensel yakınmalar daha belirgin hale gelebilir.

İş güvencesizliğinin psikolojik sonuçları arasında kaygı, depresif belirtiler, huzursuzluk, tükenmişlik, duygusal bitkinlik ve sıkıntı vb. gibi sorunlar bulunmaktadır (De Witte, 1999, s. 155; Sverke vd., 2002, s. 243). Örneğin De Witte (1999), iş güvencesizliğini işsizlik tehdidinin belirsiz biçimde sürmesi nedeniyle çalışan açısından güçlü bir stres kaynağı olarak değerlendirmekte bunun ise iyi oluş halini azalttığını ifade etmektedir. Sverke vd. (2002, s.242-243) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında, iş güvencesizliğinin iş tutumları, örgütsel tutumlar, sağlık ve davranışsal sonuçlar üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu ortaya konmaktadır. Hellgren vd. (1999, s.190) de işini kaybetme endişesinin, sağlık sorunları, uyku problemleri ve sıkıntı gibi stres belirtileriyle yakından ilişkili olduğunu ve bu tür sorunların iş dışı ortamlara da yansıdığını sonucuna ulaşmışlardır. Burgard vd. (2009, s.784) ise boylamsal çalışmalarında iş güvencesizliğinin sürekli algılanması halinde çalışanların sağlık durumlarını daha kötü değerlendirmeleri ve daha depresif belirtilerle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda çalışanların iş hayatında iyi oluşlarının ve motivasyonlarının sağlanabilmesi için özerklik, yeterlik ve aidiyet olmak üzere psikolojik ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiğini önemli görülmektedir. Özerklik bireyin davranışlarını kendi iradesiyle ve anlamlı biçimde düzenleyebilmesi, yeterlik bireyin çevre üzerinde etkili olabildiğini hissetmesi ve aidiyet ise başkalarıyla güvenli, destekleyici ve anlamlı bağlar kurabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Deci ve Ryan, 2000,

s. 227-233). Ancak iş güvencesizliği çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını engelleyerek duygusal tükenmeyi artırıp ve zindeliği düşürmekte, bir stres sürecine dönüşmektedir (Vander Elst vd., 2012, s.263-265).

İş güvencesizliği algısının süreklilik kazanmasının sadece psikolojik değil aynı zamanda fiziksel sağlık üzerinde de dolaylı etkileri olabilmektedir. Örneğin Burgard vd. (2009, s.784) uzun süreli iş güvencesizliği algısının önce psikoloji sorunlara yol açtığı sonrasında bu durumun yüksek tansiyon ve sigara kullanımının da güçlü bir yordayıcısı olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Heaney vd. (1994, s. 1435-1436) de uzun süreli iş güvencesizliğinin zamanla birikimli bir stres faktörü haline geldiğini ortaya koymuş ve bu durumun sırt ağrısı, baş ağrısı ve aşırı yorgunluk gibi semptomlar üzerinden fiziksel sağlık düzeylerinde düşüşe neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Cheng ve Chan (2008, s. 272) iş güvencesizliği karşısında özellikle yaşlı ve kıdemli çalışanların daha fazla olumsuz sağlık sonuçlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bireysel anlamda iş güvencesizliğinin bir diğer önemli sonucunun ise çalışanın iş tatminine ve işle ilgili algısına yönelik olmaktadır. İş güvensizliğinin özellikle iş tatminini olumsuz etkilediği ortaya konmuştur (Sverke vd., 2002, s. 250). Çalışanların istihdam ilişkisinin sürekliliğinden emin olamadıkları için iş deneyiminden aldıkları haz azalarak işe karşı yabancılaşma ve işten psikolojik geri çekilmeye neden olabilmektedir (Ashford vd., 1989, s. 808; Huang vd., 2010, s. 21). Sonuç itibariyle araştırmalar da göstermektedir ki iş güvencesizliği süreklilik kazandığında çalışan sağlığı üzerinde anlamlı ve kalıcı etkiler üretebilen bir risk faktörü olmaktadır. Diğer yandan çalışma hayatındaki dengesini de bozan çok boyutlu bir olgu olmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Sonuçlar: Güven, Performans, Sapma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti

İş güvencesizliği sadece bireysel sonuçları olan bir olgu değildir. Yapısal itibariyle örgütleri derinden etkileyebilmektedir. Örgütsel devamlılığı ve verimliliğin doğrudan etkileyen bir sorun olabilmektedir. Örgütsel düzeyde iş güvencesizliği örgütsel bağlılığın zayıflaması, örgüte olan güvenin düşmesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına yol açmaktadır. Sonrasında çalışanlarda performans düşüşleri, işten psikolojik olarak geri çekilme ve işten ayrılma niyetlerinin artması ile birlikte nihayetinde nitelikli personelin kaybı gibi ciddi örgütsel sonuçlara neden olabilmektedir (Ashford vd., 1989; Cheng ve Chan, 2008; Hellgren vd., 1999; Reisel vd., 2010; Sverke vd., 2002).

İş güvencesizliğinin örgütsel bağlılık ve örgüte duyulan güven ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (Ashford vd. 1989; Sverke vd. 2002). Sverke vd. (2002), iş güvencesizliğinin özellikle örgütsel güven üzerinde çok daha yıkıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu etkinin en önemli nedenleri arasında çalışanların gelecekle ilgili şeffaf bilgi alamamaları nedeniyle yönetimlerin dürüstlüğüne yönelik şüphe etmeleri gösterilmektedir (Ashford vd., 1989, s. 808). Diğer yandan işin geleceğine ilişkin risklerin ortaya çıkması da çalışanların örgüte duydukları sadakati azaltma eğilimine girmelerine yol açtığı belirtilmektedir (Cheng ve Chan, 2008, s. 284). Özellikle bu durumda sürekli çalışanların bağlılıklarında daha yüksek bir düzeyde düşüşler belirlenmiştir (De Cuyper ve De Witte, 2007, s. 68).

İş güvencesizliği olgusunun bir diğer etkisi çalışanların performansları üzerinde de görülmektedir. Yapılan araştırmalar iş güvencesizliği ile performans arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir (Cheng ve Chan, 2008, s. 286). Bu durum Huang vd. (2010, s. 21) tarafından çalışanların iş kaybı endişesi ile bilişsel olarak zihinlerinin sürekli meşgul olabileceğini ve bunun da işe odaklanma kapasitelerinin zayıflattığı şeklinde açıklamaktadır. Ancak iş güvencesizliğinin performans üzerindeki etkileri açısından ise farklı görüşler mevcuttur. Kısa dönemde çalışanların iş güvencesizliği durumlarında işlerini koruma güdüsüyle hareket ederek performanslarında artışlar olabileceği belirtilmektedir. Ancak uzun dönemde belirsizlik durumunun çalışanlarda streste artış, örgütsel güvenin ve bağlılığın azalması ile birlikte performanslarında düşüşlerin görülmesinin muhtemel olduğu dile getirilmektedir. İş güvencesizliğinin bu durumda çalışan performansı ile doğrudan ilişkili olmadığı, söz

konusu ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin etkisinin bulunduğu düşünülmektedir (Shoss, 2017, s. 2-4, 14-17; Costa ve Neves, 2017, s. 3-4).

İş güvencesizliğinin örgütsel düzlemde bir diğer etkisi çalışanların tutum ve davranışlarında meydana gelen değişimlerle ilgili olmaktadır. Bu bağlamda iş güvencesizliği çalışanlarda adaletsizlik hissine neden olmakta, bu durum karşısında çalışanlar örgütsel sapma davranışı adı verilen eylemlerde bulunabilmektedirler (Reisel vd., 2010, s. 88). Söz konusu sapma davranışları mülkiyete zarar verme, iş süreçlerini yavaşlatma ve kuralları kasıtlı olarak ihlal etme şeklinde görülmektedir (Costa ve Neves, 2017, s. 384). Diğer yandan çalışanlar örgüt içinde iş tanımları dışında gönüllü katkı ve yardım sunma gibi davranışları da önemli ölçüde azaltabilmektedirler (Reisel vd., 2010, s. 77).

İş güvencesizliği bir diğer önemli örgütsel sonucu çalışanların örgütsel bağlılığını azaltması nedeniyle örgütle olan ilişkilerini yeniden değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerini arttırmasına yol açmasına yöneliktir. İşten ayrılma niyeti, çalışanın bulunduğu örgütten ayrılmak istemesine yönelik bilinçli bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel belirsizlikler nedeniyle geleceklerini güvence altına almak adına alternatif iş olanaklarını araştırma yönelimlerinin ve örgütten ayrılma niyetlerinin arttığı belirtilmektedir (Sverke vd., 2002; Sverke ve Hellgren, 2002). Bu durum iş güvencesizliğinin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerin yanı sıra davranışsal sonuçlar üreten bir süreç olduğunu göstermektedir (Sverke ve Hellgren, 2002, s. 31-32; Cheng ve Chan, 2008, s. 287-288). Belirsizlik durumlarında özellikle yüksek vasıflı ve yetenekli çalışanlar alternatif iş bulma fırsatları yüksek oldukları için örgütten ilk ayrılan bireyler olmaktadırlar (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 441). Sonuç itibariyle iş güvencesizliği ortamı nitelikli çalışanın kaybı ve rekabet gücünün azalmasına yol açmaktadır (Shoss, 2017, s. 17). Diğer yandan iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin özellikle genç ve kısa kıdemli çalışanlarda daha güçlü olabileceğini ortaya koymaktadır (Cheng ve Chan, 2008, s. 287-289). Bu durum iş gücü piyasalarında gençlerin sahip oldukları hareket kabiliyeti ile açıklanabilmesi muhtemeldir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 442).

İşten ayrılma olanağı bulamayan çalışanlar ise örgütte kalmaya devam ettiklerinde birtakım olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu çalışanların belirsizlik süresince örgüte duydukları güven ve bağlılıkları azalırken psikolojik bir geri çekilme süreci yaşayabilmektedirler. Sosyal destek, güvenli bağlanma ve psikolojik sermaye gibi kaynaklarının bu olumsuz tepkileri zayıflatacağı belirtilmektedir (Lim, 1997, s. 251-262; Jiang, 2017, s. 267-268; Patnaik vd., 2022, s. 1-4).

Genel olarak değerlendirildiğinde iş güvencesizliği ve iş stresi ilişkisi arasında belirsizlik ve kontrol kaybı algısı ile başlayıp sonrasında kaynakların kaybına yönelik endişeleri beraberinde getirmektedir. Örgütsel güvenin zayıflaması, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bozulma, performansta düşüşlerin meydana gelmesi süreçle ilişkili olarak meydana çıkmaktadır. Bu noktada iş güvencesizliğinin stresle olan ilişkisi doğrudan olmayabilmekte söz konusu durumların aracılık etmesi ile de kronik bir düzlemde belirebilmektedir.

2.4 İş Stresi Kavramı ve Örgütsel Doğası

Stres, bir nesneye veya birey üzerine uygulanan, olağan durumunu korumaya çalışan bir kuvvet, gerilim veya baskı olarak tanımlanmaktadır (Hobfoll, 1989, s.513). Bireyin karşılaştığı durumu bir tehdit, kayıp veya meydan okuma olarak algılaması ve sonrasında ise bu tehdit edici durumla başa çıkmak için psikolojik, sosyal, finansal vb. alanlarda yeterli kaynağa sahip olup olmadığını değerlendirmesi ile ilgilidir (Jiang, 2017; s. 259; Popov ve Popov, 2013; s. 28). Lazarus ve Folkman (1984, s. 19), psikolojik stresi "kişi ile çevre arasındaki, kişinin kaynaklarını zorlayan veya aşan ve esenliğini tehlikeye atan özel bir ilişki" olarak tanımlamaktadır

İş stresi ise genel stres kavramının çalışma ortamına uyarlanmış hali olarak değerlendirilmektedir. Bu durum çalışanın yetenekleri ile işin talepleri arasındaki

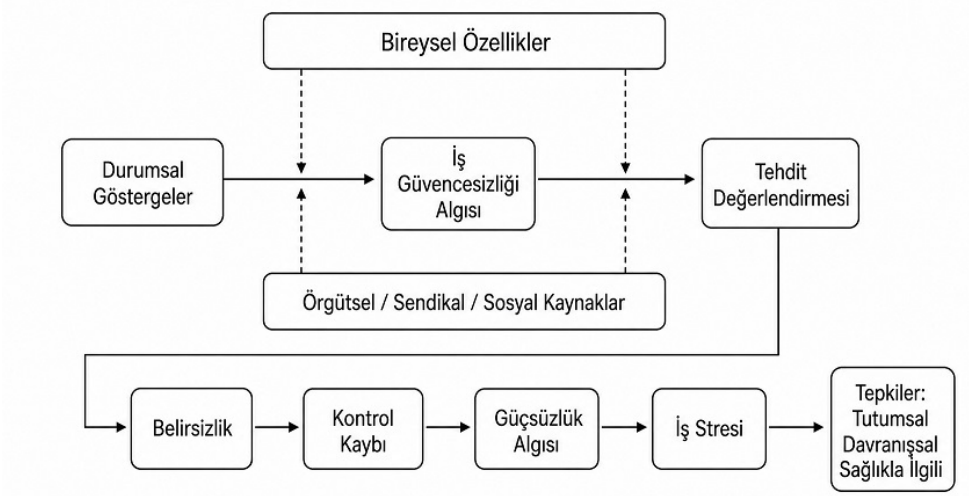
uyumsuzluktan kaynaklanabilmektedir (Popov ve Popov, 2013, s. 28). Park (2007, s. 5), iş stresini en temel düzeyde, işin gerekliliklerinin çalışanın yetenekleri, kaynakları ve ihtiyaçları ile eşleşmediği durumlarda ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlamaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), iş stresini "fiziksel, psikolojik veya sosyal bir acı ya da işlev bozukluğu olarak nitelendirilen ve bireyin taleplere yanıt verememe veya beklentileri karşılayamama hissinden kaynaklanan bir durum" olarak tanımlamaktadır (De Sio vd., 2018, s.1). İş stresi, bir çalışanın örgütsel bağlılığını ve performansını ciddi şekilde zedeleyen korku, kaygı, öfke ve üzüntü gibi olumsuz duygusal tepkileri olarak tanımlanmaktadır (Kim ve Kim, 2020; s. 577). Dolayısıyla iş stresinin ortaya çıkması, iş koşulları ile çalışanın bilişsel değerlendirmesi arasındaki etkileşimin sonucudur (Popov ve Popov, 2013, s. 29).

Örgütsel düzeyde rollerle ilgili çeşitli konular iş stresini tetikleyerek çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Örneğin rol çatışması, çalışanın birbiriyle çelişen beklentilerle karşılaşması durumu olarak ifade edilmekte ve önemli bir iş stresörü olarak değerlendirilmektedir (Masia ve Pienaar, 2011, s.601). Rol belirsizliği, çalışanın görevini yeterli biçimde yerine getirebilmesi için gerekli bilgiye sahip olmaması, rol beklentilerinin açık olmaması ve performansının sonuçları konusunda belirsizlik yaşaması anlamına gelmektedir (Singh ve Singh, 1984, s. 177). Görev tanımlarının net olmaması ve çalışanın ne yapacağını bilememesi sonucunda oluşan rol belirsizliği bir stres kaynağı olmaktadır (Masia ve Pienaar, 2011, s. 601). Örgütsel rollerle ilgili bir diğer stres unsuru ise aşırı rol yüküdür. Aşırı rol yükü çalışanın mevcut zaman, eğitim, bilgi, yetki veya kaynaklarla iş gereklerini karşılamakta zorlanmasıdır (Singh ve Singh, 1984, s. 177). Bu durum kısıtlı zamanda ve kaynaklarda, bireyin yeteneklerini aşan seviyede iş beklenmesi anlamına gelmekte ve çalışanlar için önemli bir stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Masia ve Pienaar, 2011, s. 601).

Örgütsel bağlamda çalışanların karar alma süreçlerinde etkinliği ve çalışma ortamında desteğe sahip olma durumları da iş stresini etkileyen etkenler arasında yer almaktadır. Çalışanların karar vermede sınırlı özerklikleri gerek çalışma arkadaşları gerekse yöneticilerden yeterli sosyal destek görmemeleri ve örgütsel değişim süreçlerine katılımlarının engellenmesi de iş stresinin kronikleşmesinde önemli yapısal unsurlar olarak değerlendirilmektedir (De Sio vd., 2018, s. 1). İş stresinin çok çeşitli faktörler sonucu örgüt içerisinde kronik bir hale gelebileceği görülmektedir. Bu çalışmada iş güvencesizliği kapsamında ortaya çıkan belirsizlik ve güçsüzlük algısının stres ile ilişkisi ikinci bölümde detaylı olarak ele alınacaktır.

3. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE İŞ STRESİ İLİŞKİSİ: KURAMSAL VE PSİKOLOJİK MEKANİZMALAR

İş güvencesizliği ve iş stresi arasındaki ilişki çeşitli faktörler üzerinden açıklanmaktadır. Bu faktörler arasında başta belirsizlik ve kontrol kaybı olmak üzere psikolojik sözleşmenin ihlali ve örgütsel güvenin zayıflaması gibi önemli hususlar yer almaktadır.



Şekil 1. İş Güvencesizliği–İş Stresi İlişkisine Yönelik Bütünleşik Kavramsal Model
Kaynak: Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), Sverke vd. (2002), Shoss (2017) ve Vander Elst vd. (2014a) çalışmalarından hareketle uyarlanmıştır.

Şekil 1 iş güvencesizliğinin iş stresine dönüşümünün yalnızca doğrusal bir süreç olmadığını, bireysel özellikler ile örgütsel, sendikal ve sosyal kaynaklar tarafından şekillenen çok boyutlu bir mekanizma olduğunu göstermektedir. Bu süreçte öncelikle algısal değerlendirme ve sonrasında tehdidin kabulü ile belirsizlik, kontrol kaybı ve güçsüzlük algısı üzerinden iş stresine dönüşüm gösterilmektedir.

İş güvencesizliği çalışanın kimliğini, statüsünü, aidiyetini, sosyal ilişkilerini ve gelecek planlarını etkileyebilen çok boyutlu bir stres kaynağı olarak görülmektedir (Sverke vd. 2002, Vander Elst vd. 2014a). Özellikle işin kaybedilip kaybedilmeyeceğine ilişkin belirsizlik faktörü ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum çalışanın kendisini zihinsel olarak sürekli tehdit altında değerlendirmesine yol açarak çalışanda kaygı ve zorlanma meydana getirmektedir (Sverke vd., 2002, s. 243-244; Burgard vd., 2009, s. 778). Örgütsel yeniden yapılanma ve ekonomik daralma gibi süreçlerde ortaya çıkan stres faktörünün farklı çalışanları farklı düzeylerde etkileyebileceği de araştırmalarda dile getirilmiştir. Bu noktada çalışanların kişisel kaynaklarında, alternatif iş bulma olasılıklarında, sahip oldukları sosyal desteklerin düzeylerinde ve halihazırda örgüte duydukları güvenin boyutlarındaki farklılıkların belirleyici roller oynadığı ifade edilmektedir (Sverke ve Hellgren, 2002, s. 27-30; Vander Elst vd., 2014a, s. 365). İş güvencesizliğinin çalışan psikolojisine stres olarak yansımanın yanı sıra sonuç itibariyle çalışanlarda sosyal değişim, işi koruma motivasyonu ve proaktif başa çıkma mekanizmaları gibi tepkisel yansımaları da olmaktadır (Shoss, 2017, s. 1-4). Sonuç itibariyle iş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişkide ne yönlü bir ilişki olduğunu, hangi faktörlerin bu ilişkiyi düzenlediği veya bu ilişkide aracı olduğunun izah edilmesi önem taşımaktadır.

3.1 İş Güvencesizliğinin Bir İş Stresörü Olarak Konumlanması

Çalışma hayatı açısından iş güvencesizliği stres üreten en önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın ekonomik ve sosyal ihtiyaçları tatmin eden bir araç olarak değerlendirildiğinde iş güvencesizliği elde edilen gelir, sosyal statü, günlük rutin, mesleki kimlik, sosyal ilişkiler gelecek beklentileri gibi çok geniş yelpazedeki faydaların tamamına yönelik bir tehdit olarak algılanacaktır (Sverke vd., 2002, s. 243-244; Vander Elst vd., 2012, s. 253-254).

İş güvencesizliği, tehdit altındaki bir iş durumunda arzu edilen sürekliliğin korunmasında algılanan bir güçsüzlük olarak tanımlanmakta çalışanın bu süreci kontrol edememesi kavramın merkezi bir stresör niteliği kazanmasına yol açmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 438-441; Hellgren vd., 1999, s. 181-182). Söz konusu

belirsizliğin uzun süre devam etmesi, geleceğin öngörülememesi ve etkin başa çıkma yollarının kapalı olması, bu algıyı bireyin psikolojik ve sosyal kaynaklarını zamanla tüketen kronik bir stres kaynağına dönüştürmektedir (Burgard vd., 2009, s. 778; Vander Elst vd., 2014a, s. 365; Mauno vd., 2001, s. 919). Reisel vd. (2010), iş güvencesizliğinin iş doyumunu azaltarak örgütsel vatandaşlık davranışı, sapkın davranış ve negatif duygularla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, iş güvencesizliğinin çalışanların duygu durumunu, işe yönelik tutumlarını ve örgütsel davranışlarını etkileyen kapsamlı bir stres süreci olduğunu göstermesi bakımından önemlidir (Reisel vd., 2010, s. 75-85).

3.2 İş Güvencesizliği-Stres İlişkisini Açıklayan Kuramsal Yaklaşımlar

İş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişki bireyin çevresini nasıl yorumladığını ve psikolojik kaynaklarını nasıl yönettiğini inceleyen çeşitli kuramsal çerçevelerle temellendirmektedir. Bunlar arasında kaynakların korunması teorisi, bilişsel değerlendirme teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi en yaygın olanlarıdır.

Kaynakların korunması teorisi Stevan E. Hobfoll (1989) tarafından geliştirilmiş olup stres literatüründe bireylerin nesnel ve öznel kayıplara verdiği tepkileri açıklayan en temel yaklaşımlardan biridir. Stresin temel nedenini bireyin değerli kabul ettiği istikrarlı kaynakların kaybedilmesiyle ya da kaybedilme tehdidi altında olmasıyla açıklamaktadır. Çalışan henüz işini kaybetmemiş olsa bile gelir, statü, sosyal aidiyet, mesleki kimlik, kariyer beklentisi ve gelecek planları gibi kaynakları kaybetme ihtimaliyle karşı karşıyadır (Hobfoll, 1989, s.519-520). Bu yaklaşıma göre bireyler değerli kaynaklarını korumaya, yeni kaynaklar elde etmeye ve kaynak kaybından kaçınmaya çalışırlar. İş güvencesizliği, işin kendisini ve işle bağlantılı sosyal, ekonomik ve psikolojik kaynaklara yönelik bir tehdittir (Costa ve Neves, 2017, s.3; Hobfoll, 1989, s. 516). Bu tehdit karşısında çalışanın mevcut kaynaklarını korumak için sürekli zihinsel ve duygusal enerji harcar bu durum da kaynakları tükenirken kronik iş stresine yol açmaktadır (Sverke vd., 2002, s.243).

Bilişsel değerlendirme teorisi, kişi ile çevre arasındaki belirli bir etkileşimin veya etkileşimler dizisinin neden ve ne ölçüde stresli olduğunu belirleyen bir değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Teori bireylerin stresi nasıl anlamlandırdığına dayanmaktadır. (Lazarus ve Folkman, 1984, s.19). Lazarus ve Folkman (1984, s. 31), bilişsel değerlendirmenin temel biçimlerini birincil ve ikincil değerlendirme olarak ayırmışlardır. Birincil değerlendirme bireyin şimdi ya da gelecekte bir sorunla bir tehditle karşı karşıya kalıp kalmadığını ve eğer karşı karşıya kaldıysa bunun ne şekilde olduğunu sorgulaması ile ilgilidir. İkincil değerlendirme ise mevcut tehdit karşısında ne yapabileceğini sorgulaması ile ilgilidir. Bilişsel değerlendirme yaklaşımı iş güvencesizliği ve stres ilişkisinde algı ve yorumlama süreçlerine odaklanmaktadır. Çalışanların tehditlere yönelik algıları ve başa çıkma kaynakları farklılaşabileceğinden ötürü bir durumun stres olarak yansıması da farklılaşabilecektir. Örneğin çalışanın alternatif iş bulma olasılığı, mesleki becerileri, maddi durumu, aile sorumlulukları, sosyal destek kaynakları ve örgüte duydukları güven bu değerlendirmeyi etkilemektedir. Bu nedenle iş güvencesizliğinin stres oluşturucu gücünün çalışan tarafından nasıl anlamlandırıldığıyla ilişkilidir (Sverke ve Hellgren, 2002, s. 27-30; Vander Elst vd., 2014a, s. 365).

Son olarak iş güvencesizliği ve stres ilişkisi psikolojik sözleşme teorisi üzerinden açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasındaki yazılı olmayan, karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri ifade etmektedir (De Witte, 2005, s.5). Psikolojik sözleşme ihlali ise çalışanın, örgütün kendisine yönelik vaatlerini ya da yükümlülüklerini yerine getirmediğini düşünmesiyle ortaya çıkan öznel bir algıdır (Costa ve Neves, 2017, s. 4; Shin, 2019, s. 2). İş ilişkilerinde çalışan, örgüte olan sadakati ve emeği karşılığında işverenden iş güvencesi ve adil bir ücret (De Witte, 2005), uzun dönemli istihdam ilişkisi ve örgüt içi kariyer gelişimi gibi beklentiler içerisinde olmaktadır. İş güvencesizliği, örgütün söz konusu beklentileri yerine getirmemesi şeklinde algılanabilmektedir (De Cuyper ve De Witte, 2007, s. 67-68). Psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılan bu durum çalışanlarda güven kaybı, olumsuz iş tutumları, performans düşüşü, sapkın

davranışlara ve nihayetinde stres tepkileri gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Shoss, 2017, s. 17; Costa ve Neves, 2017, s. 4-5).

3.3 Belirsizlik, Kontrol Kaybı ve Stres Algısı

İş güvencesizliğinin iş stresine dönüşmesinde belirsizlik ve kontrol kaybı da merkezi bir öneme sahiptir. Belirsizlik, çalışanın gelecekte ne olacağını öngörememesi ve kontrol kaybı ise tehdidi önleme veya azaltma konusunda kendisini yetersiz hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu iki unsur birlikte ortaya çıktığında, iş güvencesizliği psikolojik bir zorlanmaya dönüşmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 438; Burgard vd., 2009, s. 778). Benzer şekilde Heaney vd. (1994, s. 1431) de geleceğin belirsizliğine karşı tepkilerin ya da uyum sağlama stratejilerinin net olmayışının stresle ilişkilendirmişlerdir. Lim (1997, s.252) de işten çıkarmaların ne zaman gerçekleşeceği veya kimlerin etkileneceğine dair belirsizliğinin iş güvencesizliğini bireyler için son derece yüksek düzeyde kaygı verici bir olguya dönüştüğünü bildirmiştir. Belirsizlik, örgütsel değişim süreçlerinde daha belirgin hale gelir. Öyle ki yeniden yapılanma, küçülme, birleşme ve işten çıkarma süreçlerinde çalışanlar çoğu zaman kararların nasıl alınacağını, bu kararlardan kimlerin etkileneceğini ve gelecekte örgütte nasıl bir rol alacaklarını bilemeyebilirler. Bu durum olumsuz söylenti ve beklentiler ile kaygılı yorumlara açıklığı artırabilir (Shoss, 2017, s. 5-8; Vander Elst vd., 2014a, s. 364-365).

İş güvencesizliği tanımında yer alan "bireyin kendisini güçsüz hissetmesi" olgusu çalışanın bu tehdit üzerinde ne ölçüde kontrol sahibi olduğunu düşünmesine de bağlı olmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). Bu bağlamda kontrol algısı, çalışanların iş durumunu kontrol etme yeteneğine ilişkin durumsal değerlendirmesi veya daha spesifik olarak niteliksel iş güvencesizliği bağlamında, değer verilen iş özelliklerine yönelik tehdidi kontrol etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Vander Elst vd. 2014b, s. 144). Çalışan iş tehdidine yönelik mevcut durumu yönetebileceği inancını taşıyorsa stres düzeyi daha az sınırlı kalabilecektir. Ancak işini korumak konusunda bir şey yapamayacağını düşünüyorsa tehdit algısı daha etkili ve yıkıcı olabilecektir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 438-441; Lim, 1997, s. 251-253). Kontrol algısının iş güvencesizliği bağlamında aracı veya düzenleyici bir işlevi olduğu belirtilmektedir. Buna göre iş güvencesizliği bireyin durum üzerindeki hakimiyetini ve geleceği öngörme kapasitesini yani kontrol duygusunu zayıflattığı için psikolojik sıkıntıya yol açmaktadır. Algılanan kontrolün iş doyumu, duygusal örgütsel bağlılık, psikolojik sıkıntı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide özellikle kısmi aracı rol oynayabileceği de ifade edilmektedir (Vander Elst vd., 2011, s. 222-224).

3.4 Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgüte Güvenin Zayıflaması

İş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişki çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme ihlali üzerinden de açıklanabilmektedir. Psikolojik sözleşme teorisi çerçevesinde belirtildiği üzere ihlal durumu örgütsel performansı düşürdüğü ve örgütsel normlara uyumu da zayıflatacağı sonucuna ulaşılmıştır (Costa ve Neves, 2017, s.8-10). İş güvencesizliğinin, psikolojik sözleşme ihlali ve iş stresi üzerinde de anlamlı pozitif etkileri olduğu, bunun yanı sıra psikolojik sözleşme ihlalinin de iş güvencesizliği ve iş stresi arasında aracı bir rol üstlendiği belirlenmiştir. Dolayısıyla iş güvencesizliği çalışanın örgütle psikolojik bağını zedeleyen yapısal bir sözleşme ihlali olarak görülmektedir (Shin, 2019, s. 1-7). Zhao vd. (2007) psikolojik sözleşme ihlalinin iş doyumu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi birçok işle ilgili sonuçla ilişkili olduğunu göstermektedir. Diğer yandan psikolojik sermayesi yüksek çalışanların, psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz davranışsal sonuçlarına karşı daha dirençli olabilecekleri belirtilmektedir (Costa ve Neves, 2017, s. 389-392).

İş güvencesizliği, örgütün şeffaflığı ve adaletine duyulan güveni de doğrudan azaltabildiği araştırmalar tarafından ortaya konmuştur (Ashford vd. 1989; Sverke vd. 2002). Ashford vd. (1989) iş güvencesizliğinin örgüte duyulan güven ile güçlü ve negatif bir ilişkisi olduğunu, Sverke vd. (2002, s. 250) de iş güvencesizliğinin en çok örgütsel güven üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya koymuşlardır. Çalışanların güven

algısının yönetimin gelecek hakkında yeterli bilgi vermediği veya karar süreçlerinde adil davranmadığı düşünüldüğünde azaldığı belirtilmektedir. Bunun sonucu olarak da öfke, kırgınlık ve örgüte karşı yabancılaşma gibi duygusal tepkilerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Reisel vd., 2010, s. 75-77; Costa ve Neves, 2017, s. 2-3). Sonuç itibariyle iş güvencesizliği çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı güven ve bağları zayıflatarak önemli örgütsel sonuçlar meydana getirmektedir.

4. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ KARŞISINDA BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ, KORUYUCU KAYNAKLAR VE ÖRGÜTSEL MÜDAHALELER

İş güvencesizliği, çalışanların geleceğe ilişkin öngörülebilirlik ve kontrol algılarını zayıflatan önemli bir iş stresörü olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu olgu tüm çalışanlar üzerinde aynı şekilde ortaya çıkmamakta ve tüm çalışanlar aynı şekilde etkilenmemektedir. Sverke vd. (2002, s. 243), iş güvencesizliğinin temel bir özelliğinin öznellik olduğunu vurgulayarak, aynı nesnel koşullar altında çalışanların algılama ve yorumlama şekillerine göre farklı stres seviyeleri yaşayabileceklerini belirtmektedirler. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984, s. 438) tanımındaki güçsüzlük algısı, tehdit altındaki işin sürekliliğinin korunmasında bireyin yaşayacağı stres algısının temel belirleyicisidir ve tehdidin bir stresöre dönüşmesine aracılık etmektedir. Sverke ve Hellgren (2002, s. 25-27), bazı çalışanlar iş güvencesizliğini yoğun kaygı ve psikolojik zorlanma oluşturan bir tehdit olarak yaşarken, bazı çalışanlar aynı durumu daha geçici, yönetilebilir ya da başa çıkılabilir bir sorun olarak değerlendirebilmektedir. Reisel vd. (2010, s. 74-76, 88), iş güvencesizliğinin çalışanların iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapkın iş davranışları gibi örgütsel tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

İş güvencesizliğiyle başa çıkma konusu, yalnızca çalışanların bireysel dayanıklılıklarını geliştirmeleriyle sınırlı değildir. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984, s. 443), iş güvencesizliğinin örgütsel değişim, küçülme, yeniden yapılanma ve işin sürekliliğine yönelik tehditler bağlamında ortaya çıkan bir olgu olduğunu belirtmektedir. Sverke ve Hellgren (2002, s. 34-36), iş güvencesizliğinin azaltılmasında örgütsel iletişim, katılım, adalet ve çalışanların değişim süreçlerine ilişkin bilgilendirilmesi gibi hususların da önemine dikkat çekmektedir.

İş güvencesizliğinin sonuçları ile başa çıkmayı sadece stres mekanizması aracılığıyla olmayacağını bunun yanı sıra sosyal değişim, işi koruma motivasyonu ve proaktif başa çıkma süreçlerinin de birlikte değerlendirilmesi önerilmektedir (Shoss, 2017, s.1-4). Dolayısıyla stres ile etkili müdahale, iş güvencesizliğini ortaya çıkartan örgütsel koşulların ortadan kaldırılmasına hem de çalışanların söz konusu koşullar karşısındaki psikososyal kaynaklarının güçlendirilmesi ile birlikte daha da anlamlı ve etkili olacaktır.

4.1 Örgütsel Müdahaleler ve Koruyucu Uygulamalar

İş güvencesizliğinin tanımında da olduğu gibi işin geleceği ile ilgili mevcut belirsizlik halinin esas itibariyle kurumsal bir yönü bulunmaktadır. Kurumsal düzeyde yeniden yapılanma süreçleri, şirketlerde küçülme veya birleşme kararları, işten çıkarılma söylentileri, görev tanımlarında meydana gelen değişiklikler, çalışanların geçici sözleşmelerle istihdamı vb. durumlar üzerine iş güvencesizliği algısı artabilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel düzeyde belirsizlik durumlarının yönetilmesi, çalışanlarla kurulan iletişim şekli, karar alma mekanizmalarının adil oluşu ve çalışanların katılımı gibi hususlar önem kazanmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 443; De Witte, 2005, s. 1-5; Sverke ve Hellgren, 2002, s. 34-36). Örgütsel düzeyde farklı stratejilerle iş güvencesizliğini besleyen koşullarla mücadele etmek mümkündür.

4.1.1. Belirsizliğin Yönetilmesi ve Şeffaf İletişim

İş güvencesizliğinin temelinde yatan en önemli unsur geleceğe yönelik belirsizliktir (De Witte, 1999, s. 156; Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 438). Bu nedenle iş güvencesizliği ile başa çıkmada ilk ve öncelikli strateji belirsizliğin azaltılması ve bu doğrultuda etkili ve şeffaf iletişimin sağlanması ile mümkündür (Størseth, 2006, s. 542;

Heaney vd., 1994, s.1435; Vander Elst vd., 2010, s. 252). Çalışanların örgütsel bir değişimin nedenlerini, kapsamını, hangi birimleri etkileyeceğini, iş süreçlerinde ne tür dönüşümler meydana getireceğini ve kendilerinden ne beklendiğini bilmediklerinde, geleceğe ilişkin olumsuz senaryolar geliştirme eğilimleri artabilmektedir (Ashford vd., 1989, s. 806; Roskies ve Louis-Guerin, 1990, s. 346; Sverke ve Hellgren, 2002, s. 27). Størseth (2006, s. 543), yönetimin sunduğu yeterli bilginin çalışanlardaki gereksiz kaygı düzeyini aşağı çekmede en kritik araç olduğunu savunmaktadır. Roskies ve Louis-Guerin (1990, s. 350), iş güvenliğine yönelik tehditleri gösteren resmi duyuru veya genel politika açıklamasının olmaması halinde asılsız haberlerin bireyler açısından tehlike sinyali olarak algılandığını belirtmektedir. Örgütsel iletişim, örgütsel adalet ve amirle yüksek ve kaliteli bir ilişki, beklentileri netleştirerek ve bireysel çabalarının ödüllendirileceğine işaret ederek kontrol algısını artırabilmektedir. Böylelikle iş güvencesizliğinin olumsuz etkileri hafifletilebilecektir (Shoss, 2017, s. 21).

4.1.2. Katılımcı Karar Alma ve Kontrol Algısının Güçlendirilmesi

İş güvencesizliğinin etkilerinin azaltılmasında örgütsel düzeyde önemli bir diğer husus çalışanların karar alma süreçlerine katılımını güçlendirmektir. Katılımcı karar alma süreçleri, çalışanların değişim sürecini yalnızca pasif biçimde izleyen kişiler olmaktan çıkararak sürecin anlamlandırılmasına ve yönlendirilmesine katkı sunmalarını sağlamaktadır (Sverke ve Hellgren, 2002, s. 34-36). Literatürde kararlara katılımın, özellikle belirsizlik ve kontrol kaybının yoğunlaştığı örgütsel değişim dönemlerinde çalışanların psikolojik durumunu koruyabilecek önemli bir örgütsel kaynak olduğu vurgulanmaktadır (Ashford vd., 1989, s. 805; Vander Elst vd., 2010, s. 254). Shoss (2017, s. 21), iş kontrolü veya katılımcı karar almayı, iş güvencesizliği bağlamında güçsüzlük algısına ve stres faktörlerine karşı koruyucu bir etken olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Probst (2005, s. 320) karar alma süreçlerine daha fazla katılım fırsatı bulan çalışanların iş güvencesizliğinin olumsuz sonuçlarını daha az bildirdiklerini saptamıştır. Bu durumda çalışanlar belirsizlik zamanlarında bir kontrol duygusuna sahip olarak daha az stres yaşamaktadırlar. Yine çalışanların katılım düzeylerine ilişkin çeşitli araştırmalarda katılım sağlanan örgütlerde iş güvencesizliğinin iş doyumu ve bağlılık üzerindeki olumsuz etkisinin katılım sağlanmayan örgütlere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Parker vd., 1997; akt. Sverke ve Hellgren, 2002, s. 35). Çalışanların yönetim süreçlerine dahil edildiği örgütlerde belirsizlik süreçlerinde daha az yalnız daha fazla güven içerisinde hissedebilmektedirler. İnsan odaklı liderlik anlayışı (Størseth, 2006) ve iletişim ve karşılıklı yükümlülükler (Lim, 1997) söz konusu olumlu sonuçlara vesile olmakta iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerini azaltmaktadır.

4.1.3. Adil ve Gelişim Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları uygulamalarının adil ve şeffaf bir şekilde gerçekleşmesine yönelik inançlar yani örgütsel adalet algısı da çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda örgütsel adaletin sağlanmasına yönelik atılan her türlü adım etkili olacaktır. İşten çıkarma, sözleşme yenileme, görev değişikliği, terfi, ücret, performans değerlendirme ve kariyer olanakları gibi konulardaki adil uygulamalar iş güvencesizliğini etkileyebilecektir. Sverke ve Hellgren (2002, s. 35), yeniden yapılanma süreçlerinde adil muamele ve örgütsel adalet algısının, çalışanların bağlılık kaybı gibi tutumsal bozulmaları önleyen önemli bir düzenleyici olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Shoss (2017, s.21-22), örgütsel adalet ve yönetici ile kurulan ilişkilerde çalışanların kontrol algısını etkileyeceği belirtilmektedir. Kim ve Kim (2020, s. 3) çalışanların, yönetimsel kararların dürüst ve hakkaniyetli bir şekilde alındığına dair güven duymaları halinde, mevcut iş belirsizliğini daha kolay tolere edebileceklerini ve daha az iş stresi raporladıklarını ortaya koymuşlardır. Çeşitli araştırmalarda açık kriterler, tutarlı uygulamalar, gerekçelendirilmiş kararlar, çalışanların itiraz ve geri bildirim kanallarına erişimi örgütsel güvenin korunmasına katkı sağlayarak iş güvencesizliğinin memnuniyetsizlik, geri çekilme, bağlılık düşüşü ve sağlık şikayetleri de dahil olmak üzere

çeşitli sonuçlar üzerinden etkisini hafiflettiği araştırmalarda ortaya konmuştur (Sverke ve Hellgren, 2002; Kim ve Kim, 2020; Shoss, 2017).

İş güvencesizliği mevcut işin kaybına yönelik endişeleri ve gelecekte istihdam edilebilirliğin azalacağı algısını birlikte içerebilmektedir. Bu bağlamda literatürde çalışanlara yeni beceriler kazandırılması ve değişen görev taleplerine uyum sağlamaları için eğitimler düzenlenerek gelişim odaklı bir yaklaşım benimsenmesi önemli görülmektedir (De Cuyper vd., 2008; De Witte, 2005; Shoss, 2017). Örneğin De Cuyper vd. (2008, s. 490), istihdam edilebilirliği bireyin iç ya da dış işgücü piyasasında alternatiflere sahip olma ve yeni bir işe ulaşabilme olasılığına ilişkin algısı olarak ele almaktadır. Bu araştırmada istihdam edilebilirlik algısı iş güvencesizliğiyle negatif yönde ve çalışanların iyi oluşuyla ise pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Algılanan istihdam edilebilirliğin yüksek olması halinde iş güvencesizliğinin zayıfladığı ve psikolojik iyi oluşların da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamdan hareketle kariyer desteklerinin iş güvencesizliğinin yönetiminde önemli bir araç olması muhtemel olarak kabul edilmektedir. Kurum içi hareketlilik ve kariyer danışmanlığı faaliyetleri bu noktada önemli örgütsel destek mekanizmaları olarak değerlendirilmektedir. Mak ve Mueller (2000, s.326), organizasyonel yeniden yapılanma ve küçülme gibi durumlarda tüm çalışanlarla şeffaf iletişim, daha kapsamlı istişare yapılması, yeniden iş tasarımı ile birlikte yeniden eğitim seçeneklerinin sunulması ile mesleki gerilim, işe yönelik olumsuz tutumlar ve performans düşüklüğü doğrudan azaltılabileceğini bildirmektedirler. Shoss (2017, s. 17) iş güvencesizliğinde kişilerin ayrıca potansiyel iş fırsatlarını artırmak için eğitim olanaklarına yönelmeye çalışabileceklerini ve bunu proaktif bir başa çıkma stratejisi olarak açıklamaktadır.

Sonuç olarak iş güvencesizliğinin oluşturduğu iş stresini azaltmada çalışanlara yönelik yeniden eğitim ve kariyer geliştirme uygulamaları önemli bir örgütsel etkinlik olacaktır. Örgüt tarafından çalışanların yalnız bırakılmadığının ve değer verildiğinin bir göstergesi olacaktır.

4.1.4. Liderlik, Sosyal Destek ve İş Güvencesizliği İkliminin Yönetimi

İş güvencesizliği hem çalışanların işe ilişkin kişisel kaygılarını içerdiği için bireysel yönlü bir olgu hem de bir çalışma ortamında toplu halde tüm çalışma gruplarını da ilgilendirdiği için sosyal bir olgudur. İşten çıkarma söylentileri, belirsizlikler ve yöneticilerin tutarlı olmayan söylemleri gibi nedenlerle bireysel kaygılar sosyal düzeyde de yayılabilmektedir. Bununla birlikte sosyal bağlamda yine bireysel algıları da şekillendirebilmektedir (Låstad vd. 2016, s. 1-3). Låstad vd. (2016, s. 14), örgütsel müdahalelerin bireysel bağlamda değil aynı zamanda ekipleri ve çalışma gruplarını da kapsayacak şekilde bütüncül bir yaklaşımla uygulanmasının gerekliliğini belirtmektedir.

Örgütlerde iş güvencesizliği ile başa çıkmada yönetimde etkin bir liderlik anlayışı önem taşımaktadır. Bu doğrultuda literatürde insan odaklı liderlik (Størseth, 2006), etik liderlik (Kim ve Kim, 2020) gibi çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır.

İnsan odaklı liderlik anlayışı, yönetimin çalışanlara ne kadar önem verdiğine, personeli nasıl yönlendirdiğine, çalışanlarla nasıl iletişim kurduğuna ve onlara nasıl davrandığına yönelik çalışan algısıyla ilişkilidir. Bu tarz bir liderlik anlayışı ile iş güvencesizliği arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir (Størseth, 2006, s. 542). Etik liderlik anlayışı ise gerek kişisel eylemlerde gerek kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif uygun davranışların gösterilmesi ve karşılıklı olarak iletişim ve karar alma yoluyla çalışanların teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brown, Trevino ve Harrison 2005; akt Kim ve Kim, 2020). Liderler, çalışanlar tarafından örgütün bir temsilcisi olarak görüldüğünden ötürü onlara duyulan güven aynı zamanda örgütsel güvenle ilişkili olmaktadır. Destekleyici ve etik liderlik anlayışı adalet ve dürüstlük gibi iki önemli kavram üzerinden iş güvencesizliğinin stres yaratıcı etkisini azaltabileceği belirlenmiştir. Kararların bu iki ilke üzerinden alındığına yönelik çalışanların inançları bunda etkili olacaktır. (Kim ve Kim, 2020). Bu bağlamda liderler iş güvencesizliği ve iş stresi ilişkisinin yönetiminde önemli rol oynayacaklardır. Lim (1997, s. 252), yönetici desteğinin çalışanın

önemsendiğine, değer verildiğine ve bir iletişim ağının parçası olduğuna olan inancını arttırarak belirsizlik dönemlerinde çalışanın kendisini izole edilmiş ve yalnız hissetme algısını kırdığını belirtmektedir.

Sonuç itibariyle çalışanların güvenlerini ve kontrol hislerini doğrudan etkileyebilen liderlerin/yöneticilerin iletişime açık, ulaşılabilir ve güvenilir olmaları iş güvencesizliği ile başa çıkmada önemli bir etken olmaktadır.

Sosyal destek, stres literatüründe merkezi bir rol oynamış ve sıklıkla bireyi stresli olayların olumsuz etkilerinden korumaya yardımcı olan bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bir kişinin kendisine değer verildiğine, saygı duyulduğuna, kıymetli görüldüğüne ve bir iletişim ve karşılıklı yükümlülük ağına ait olduğuna inanmasına yol açan bilgi olarak tanımlanmaktadır (Lim, 1997, s.252). Literatürde sosyal desteğin önemi pek çok kez dile getirilmiştir (Borg ve Elizur, 1992; De Witte, 2005; Lim, 1997; Sverke ve Hellgren, 2002). Sosyal destek iş hayatı bağlamında yöneticiler, çalışma arkadaşları veya sendikalardan gelebildiği gibi iş dışı ilişkilerden yani aile ve yakın çevreden de gelebilmektedir. Borg ve Elizur (1992, s.24) daha fazla sosyal desteğin özellikle iş güvencesizliğinin duygusal boyutuna yani korku ve endişe kısmına müdahale ederek stres seviyesini düşürdüğünü belirtmektedirler. Lim (1997, s. 251-252) yönetici ve iş arkadaşı desteğinin iş güvencesizliği ile iş doyumsuzluğu ve kurallara uymayan iş davranışları arasındaki ilişkiyi zayıflatabildiğini ortaya koymuş, bunun için açık ve dürüst iletişim kanallarının önemli olduğunu belirtmiştir.

Sonuç itibariyle sosyal desteğin iş güvencesizliği karşısında gerçek bir koruyucu mekanizma olarak işlev görebileceği görülmektedir. Bundan dolayı sosyal desteğin hem iletişim hem de yönetim mekanizmalarıyla birlikte sunulması iş güvencesizliği ile örgütsel başa çıkma stratejilerinde tamamlayıcı olacaktır.

İş güvencesizliği, bir çalışma grubunda veya örgütte paylaşılan algılar üzerinden şekillendiğinden dolayı çalışma ortamının tümünü kapsayan bir ifadeyle "iş güvencesizliği iklimi" adıyla sosyal bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bu iklim yönetimi, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını ve örgüte güven duymalarının sağlanması açısından önemli görülmektedir. İş güvencesizliği iklimi kontrol altında tutulmaz ise çalışanlar arasında oluşacak asılsız söylentiler ve karşılıklı endişe aktarımlarıyla çalışan sağlığını olumsuz etkileyebilecektir (Låstad vd., 2016, s.2). Yönetim tarafından sağlanan kaliteli bilgi, gereksiz iş güvencesizliğini azaltmanın önemli bir yolu olarak görülmektedir (Størseth, 2006, s. 542). Açık, dürüst ve erken aşamada kurulan iletişim, çalışanlar açısından gelecekteki olayların öngörülebilirliğini ve kontrol edilebilirliğini arttırdığı belirtilmektedir. Ek olarak, bu tür şeffaf bir iletişimin, kişinin bir çalışan olarak saygı gördüğü algısını arttırdığını ve kuruluşun geleceği hakkındaki kararlara katılımlarının da güvensizliği azalttığı ifade edilmektedir (De Witte, 2005, s. 4).

Sonuç itibariyle iş güvencesizliği ikliminin yönetimi, belirsizlik sürecinde bu durumun olumsuz etkilerini en aza indirmeyi amaçlayan bir anlayışla sürdürülmelidir. Örgütsel iklimin çalışanların algılarına dayanan psikolojik doğasının iş güvencesizliğinin olumsuz sonuçlarından etkilenerek bozulmaması sağlanmalıdır. Örgüt içi iletişim akışının sağlanması, doğru bilginin doğru zamanda aktarılması, katılım mekanizmalarının bulunması, çalışma ortamında adalet ve güvenin sağlanması vb. eylemler iş güvencesizliği ikliminin yönetilmesinde önemli olmaktadır.

4.2 Bireysel Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Kaynaklar

Günümüz çalışma dünyasında sürekli yaşanan değişimler ve ortaya çıkan belirsizlikler, çalışanların iş kaybı tehdidi yaşamalarına, kariyerlerini değiştirmelerine ve bu süreçlerde yoğun stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Çalışanların iş güvencesizliğiyle başa çıkma süreci, çalışanların durumlarını bireysel olarak nasıl anlamlandırdıkları bağlamında bilişsel bir değerlendirme, gelecekteki olası krizlere karşı nasıl bir eylemde bulunacağına yönelik proaktif hazırlık ve son olarak işgücü piyasalarındaki yerini korumak için istihdam edilebilirlikleri üzerinden gerçekleşmektedir.

4.2.1. Bilişsel Değerlendirme ve Proaktif Başa Çıkma

Bilişsel değerlendirme, iş güvencesizliği karşısında çalışanın tehdidi nasıl yorumladığını ve hangi başa çıkma yollarına yöneleceğini açıklamak bakımından önemlidir. İş güvencesizliğinin bir stresöre dönüşüp dönüşmemesine ilişkin öznel bir stres deneyimi olarak tanımlanmaktadır (Roskies ve Louis-Guerin, 1990; Jiang, 2017). İş stresinin oluşumunda bireyin bu olayları tehdit, zarar ya da başa çıkılabilir bir durum olarak öznel bir şekilde nasıl değerlendirdiği belirleyici olmaktadır. Çalışanlar mevcut örgütsel koşulların veya iş kaybı olasılığının kendi kariyer ve ekonomik geleceği için ne kadar risk taşıdığına karar vermektedirler. İş güvencesizliği, çalışan tarafından aile sorumlulukları, kariyer beklentisi ve ekonomik gelecek açısından tehdit olarak yorumlandığında stres algısı güçlenmektedir (Jiang, 2017, s. 257-259; Popov ve Popov, 2013, s. 27-29). Başa çıkma süreci ise, bireyin stresli olarak değerlendirilen kişi-çevre ilişkisinin taleplerini ve bunların yarattığı duyguları yönetme sürecidir (Lazarus ve Folkman, 1984, s.19). Sonrasında stres tepkisinin ise bireyin stres oluşturan nedeni ve başa çıkma kaynaklarını kişisel olarak değerlendirmesi sonucunda ortaya çıktığını vurgulanmaktadır (Popov ve Popov, 2013, s. 28).

İş güvencesizliği karşısında bir diğer önemli bireysel başa çıkma biçimi proaktif başa çıkmadır. Proaktif başa çıkma, işin ya da işe ilişkin özelliklerin kaybı henüz kesinleşmemişken olası kayba karşı önceden hazırlık yapma çabası olarak açıklamaktadır. Bu kapsamda çalışanların yeni ağlar kurmak, alternatif iş fırsatları araştırmaları, eğitim fırsatlarına yönelmeleri ve olası gelir kaybına karşı tasarruflarını artırmaları proaktif başa çıkma davranışlarına örnek olarak değerlendirilmektedir (Shoss, 2017, s. 21-22). Ancak iş güvencesizliği bağlamında proaktif başa çıkmanın her koşulda aynı ölçüde koruyucu olmayacağı belirtilmektedir. İş güvencesizliği algısının düşük veya yüksek olmasına göre çalışanların psikolojik iyi oluşlarının farklılaşacağı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda proaktif başa çıkmanın işle ilgili tutumlar, motivasyon kaynakları ve çalışanların sahip oldukları kaynak düzeyleri ile birlikte değerlendirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır (Stiglbauer ve Batinic, 2015, s. 12). Proaktif başa çıkma davranışları bireysel çabalardan meydana geldiği için tek başlarına yeterli görülmemektedirler. Bu çabaların örgütsel iletişim, katılımcı uygulamalar, yönetici desteği, kariyer rehberliği ve istihdam edilebilirliğin arttırılması gibi kurumsal uygulamalarla birlikte uygulanması önemli görülmektedir (De Cuyper vd. 2008; Shoss, 2017).

4.2.2. İstihdam Edilebilirlik Algısı ve Bireysel Kariyer Yönetimi

İş güvencesizliğinin olumsuz etkileri karşısında öne çıkan bireysel kaynaklardan biri, yüksek istihdam edilebilirlik algısıdır.

Algılanan istihdam edilebilirlik, bireyin yeni bir iş bulma ve mevcut işini sürdürme olasılıklarına ilişkin algısını ifade eder. Bu tanımın öznel değerlendirmeye dayanması, kişisel ve yapısal faktörleri birlikte içermesi, istihdamı elde etme ve sürdürme boyutlarını kapsaması, iç ve dış işgücü piyasası olanaklarını dikkate alması ve istihdam olanaklarının hem niceliksel hem de niteliksel yönlerini içermesi bakımından beş yönü olduğu belirtilmektedir (Vanhercke vd., 2014, s. 594-595). İstihdam edilebilirlik bazı yazarlar tarafından da iş özgü aktif uyum sağlayabilirlik olarak da tanımlanmaktadır. Kariyer kimliği, kişisel uyum yeteneği ve sosyal-beşeri sermaye olarak üç temel boyuttan oluştuğu belirtilmektedir (Fugate vd., 2004).

İş güvencesizliği, istihdam edilebilirlik ile çalışanların iyi oluşları ilişkisinde aracı bir mekanizma olarak belirtilmektedir. İstihdam edilebilirlik ve iş güvencesizliği arasında negatif bir ilişki olduğu, yüksek istihdam edilebilirliğe sahip olduğunu düşünen çalışanların kendilerini daha az güvencesiz hissettikleri sonucuna ulaşmışlardır (De Cuyper vd., 2008, s.488-501).

İş güvencesizliği karşısında istihdam edilebilirlik algısını artırmak suretiyle çeşitli bireysel eylemler mevcuttur. Bunlar mesleki bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri öğrenme veya geliştirme, bir iş alanına yönelik sertifika programlarına katılım, sosyal bağların güçlendirilmesi, kariyer kimliğinin ve hedeflerinin netleştirilmesi gibi hususlar

istihdam edilebilirliği destekleyecek bireysel unsurlar arasında sayılmaktadır (Fugate vd., 2004). Ancak her ne kadar istihdam edilebilirliği arttıracak ve iş güvencesizliğinin olumsuz koşullarını indirgeyecek bireysel eylemler önemli olsa da örgütsel, sektörel ve genel işgücü piyasasına ilişkin koşulların birlikte değerlendirilmesi daha da önemli olmaktadır (Forrier vd., 2009).

4.2.3. Bireysel Psikolojik Kaynaklar ve Kişilik Özellikleri

İş güvencesizliği karşısında çalışanların tepkilerini etkileyen önemli unsurlardan biri de bireysel psikolojik kaynaklardır. Literatürde psikolojik sermaye, bağlanma stilleri ve kişilik özellikleri iş güvencesizliğinin sonuçlarını etkileyen bireysel faktörler arasında ele alınmaktadır.

Psikolojik sermaye bir bireyin gelişimsel süreçteki olumlu psikolojik durumu olarak tanımlanır ve öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olarak dört temel kapasitenin birleşiminden oluşur. Zorlu görevleri üstlenmek ve başarılı olmak için gerekli çabayı göstermek öz yeterliliktir. Şimdi ve gelecekte başarılı olmak konusunda olumlu bakış için iyimserlik gereklidir. Hedeflere yönelik azim göstermek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere giden yolları yeniden yönlendirmek için umut ile ilişkilidir. Son olarak sorunlar ve olumsuzluklarla karşılaştığında, başarıya ulaşmak için dayanıklılık önemli birer kapasite unsurudur (Luthans vd. 2007, s.3). Bu doğrultuda psikolojik sermaye belirsizlik ve kontrol kaybı içeren iş güvencesizliği olgusunu daha iyi yönetebilmek için gerekli ve önemli katkı sağlayabilecek bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

İş güvencesizliği, çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısını güçlendirerek performans düşüşü ve örgütsel sapma gibi olumsuz iş sonuçlarına yol açabilmektedir. Buna karşın psikolojik sermayenin bu durumun olumsuz iş sonuçlarını azaltabilecek koruyucu bir kaynak olduğunu belirtilmektedir. Yüksek düzeydeki psikolojik sermayenin daha az psikolojik sözleşme ihlali algısı ile ilişki olduğu bu durumun bireylerin durumları yorumlama biçimi üzerindeki olası etkilerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Costa ve Neves, 2017, s.11). Psikolojik sermayenin olumlu bir yanı da onun geliştirilebilir olmasıdır. Zira Patnaik vd. (2022) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik sermaye düzeyini arttırmaya yönelik müdahalelerinin çalışanların hem stres seviyelerini hem de doğrudan iş güvencesizliği algılarını anlamlı ölçüde azalttığını ortaya koymuşlardır. Sonuç itibariyle psikolojik sermaye örgütsel destekleyici mekanizmalarla arttırılabilir ve örgüt içi belirsizliklerle başa çıkmada doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olabilir.

Güvenli bağlanma John Bowlby'ın bağlanma kuramından gelmekte olup bireyin erken dönem bakım verenleriyle kurduğu ilişkiler sonucunda, kendisine ve başkalarına ilişkin geliştirdiği temel güven duygusunu ifade etmektedir (Jiang, 2017, s.256).

Bireylerin geçmişlerinden çalışma hayatına getirdikleri bağlanma stilleri de iş yerindeki belirsizlikleri nasıl anlamlandırdıklarını etkileyen bir faktör olabilmektedir. Bu bağlamda iş güvencesizliği karşısında güvenli bağlanma stili koruyucu bir bireysel özellik olarak değerlendirilmektedir. Güvenli bağlanma, çevresel işsizlik oranı gibi dışsal belirsizliklerin bireysel iş güvencesizliği algısına dönüşme gücünü zayıflatabilmekte ve iş güvencesizliğinin iş doyumu üzerindeki gecikmeli olumsuz etkisini de azaltabilmektedir. Güvenli bağlanan kişilerin belirsizlik dönemlerinde üst yönetimin doğru kararlar vereceğine dair güven duyduklarından çevresel tehditlerin bir stresör olarak algılamalarının düşük olabileceği belirtilmektedir. Bu kişiler tehdit edici çalışma koşullarını daha yapıcı değerlendirerek stresli durumlarla daha etkili başa çıkabileceklerdir (Jiang, 2017, s. 270).

Kişilik özellikleri ve bilişsel eğilimler de çalışanların iş güvencesizliği karşısında farklı eğilimler göstermelerine neden olabilmektedir. Iliescu vd. (2017), beş faktörlü kişilik özellikleri üzerinden yaptığı çalışmada, nevrotiklik ve içe dönüklük düzeyleri yüksek çalışanların, iş güvencesizliği ve ruhsal sağlık şikayetleri arasındaki ilişkide daha savunmasız olduklarını ortaya koymuşlardır.

Kişilik özellikleri arasında kontrol odağı da iş güvencesizliğinin bireysel yorumlanmasında farklılıklara neden olan bir diğer özelliktir. Bir çalışmada iş güvencesizliği halinde dışsal kontrol odağı yüksek çalışanların daha fazla ruhsal sağlık yakınmaları bildirdikleri, iç kontrol odaklı çalışanların ise daha az olumsuz tepki verdikleri ortaya konmuştur (Näswall vd., 2005). Dışsal kontrol odağına sahip bireyler tehditleri daha fazla dış koşullara bağlama eğilimindedir (Ashford vd. 1989, s. 807). De Witte (2005, s. 3), iç kontrol odaklı bireylerin hayatları üzerinde daha fazla kontrole sahip olmaları sebebiyle iş güvencesizliği algılarının düşük olduğunu belirtmektedir. Ancak negatif duygusallık özellikleri gösterenlerin çevrelerini olumsuz bakış açısıyla değerlendirme eğiliminde olduklarından daha fazla güvencesizlik algıladıklarını ifade etmektedirler. Sonuç itibariyle iş güvencesizliği sadece nesnel koşullar üzerinden açıklanmayabilmekte, bireysel kişilik özellikleri ile birlikte de çalışanları etkileyebilmektedir.

5. Sonuç

Çalışma hayatında meydana gelen dönüşümler, çalışanların işin geleceğine ilişkin algıları üzerinde önemli etkiler bırakmaktadır. Esnek istihdam biçimlerinin yaygınlaşması, taşeron çalışma ilişkilerinin artması, geçici süreli sözleşmeler, dış kaynak kullanımına yönelim, örgütsel yeniden yapılanma, küçülme ve birleşme kararları, küresel rekabet baskısı, yüksek performans beklentileri ile ekonomik durgunluk ve kriz dönemleri çalışanların istihdamın sürdürülebilirliğine yönelik güven duygusunu zayıflatabilmektedir. Bu nedenle iş güvencesizliği, yalnızca bireysel bir kaygı değil, çalışma ilişkilerinin niteliğini etkileyen yapısal ve örgütsel bir sorun olarak değerlendirilmelidir.

Çalışanlar istihdam aracılığıyla yalnızca ücret geliri elde etmemekte aynı zamanda statü, mesleki kimlik, örgütsel aidiyet, güven, sosyal ilişkiler ve kariyer gelişimi gibi çeşitli kazanımlar da edinmektedir. Bu nedenle iş güvencesizliği, sadece mevcut işin kaybedilme ihtimalini değil, işle bağlantılı ekonomik, sosyal ve psikolojik kaynakların kaybına yönelik algılanan tehdidi de ifade etmektedir. Bu yönüyle iş güvencesizliği, çalışanın psikolojik iyi oluşunu, işe yönelik tutumlarını ve örgütle kurduğu ilişkiyi etkileyebilen çok boyutlu bir stres faktörü niteliği taşımaktadır.

İş güvencesizliği, kavramın niteliği itibariyle özünde belirsizlik, iş ve işle ilgili kaynakların kaybedilme riskini, bu durum karşısında çaresizlik ve güçsüzlük hissini, kontrolün çalışanın elinde olmadığı bir durumu içermektedir. Tam olarak gerçekleşmemiş kayıpların gerçekleşme olasılığı üzerine çalışanların düşünsel olarak zorlanması ile ilgilidir.

İş güvencesizliği, niteliği itibarıyla belirsizlik, kontrol kaybı, güçsüzlük algısı ve iş ya da işle ilgili kaynakların kaybedilme riskiyle yakından ilişkilidir. Çalışan açısından stres yaratan temel unsur, kaybın mutlaka gerçekleşmiş olması değil bu kaybın gerçekleşme ihtimalinin süreklilik kazanması ve çalışanın bu süreç üzerinde yeterli kontrol hissedememesidir. Bu nedenle iş güvencesizliği, belirsizliğin uzaması halinde kronik bir psikolojik zorlanmaya dönüşebilmektedir.

İş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişki tek yönlü, basit ve her durumda aynı biçimde ortaya çıkan bir ilişki değildir. Çalışanlar benzer nesnel koşullar altında farklı düzeylerde iş güvencesizliği algılayabilir ve bu algı farklı stres tepkilerine yol açabilir. Bu çalışmada ortaya konduğu üzere, iş güvencesizliğinin strese dönüşmesi hem nesnel koşullara hem de çalışanların öznel değerlendirme süreçlerine bağlıdır. Çalışanların bilişsel değerlendirme biçimleri, tehdit karşısında algıladıkları kontrol düzeyi, psikolojik sermayeleri, bağlanma biçimleri, kişilik özellikleri ve istihdam edilebilirlik algıları bu süreci etkileyen bireysel mekanizmalar arasında yer almaktadır. Örgütsel düzeyde ise belirsizliklerin yönetilme biçimi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, adil ve şeffaf insan kaynakları uygulamaları, yeniden eğitim ve kariyer desteği, etik liderlik ve sosyal destek mekanizmaları iş güvencesizliğinin stresle ilişkili sonuçlarını farklılaştırabilmektedir. Bu nedenle söz konusu bireysel ve örgütsel mekanizmalar, iş

güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişkinin seyrini değiştiren koruyucu ve düzenleyici unsurlar olarak değerlendirilebilir.

İş güvencesizliği sürecinde bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bireysel düzeyde uzun süreli belirsizlik sonucunda kaygı, depresif belirtiler, tükenmişlik, duygusal bitkinlik, psikolojik yılgınlık ve genel iyi oluşta azalma gibi psikolojik etkiler ortaya çıkabilmekte bazı durumlarda bu psikolojik etkiler fiziksel sağlık sorunlarıyla da birlikte görülebilmektedir. Örgütsel düzeyde ise iş tatmininde azalma, işe yabancılaşma, psikolojik geri çekilme, performans düşüşü, örgütsel güven ve bağlılığın zayıflaması ile işten ayrılma niyetinin artması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Belirsizliğin süreklilik kazanması, çalışma ilişkilerinde güveni aşındırarak örgütsel sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü tehdit edebilmektedir. Özellikle nitelikli çalışanların örgütten ayrılması, iş güvencesizliğinin yalnızca bireysel değil aynı zamanda stratejik bir örgütsel risk olduğunu göstermektedir.

İş güvencesizliği, bireysel ve örgütsel düzeyde geliştirilecek başa çıkma stratejileri ve müdahale mekanizmaları aracılığıyla yönetilebilir bir olgu olarak değerlendirilebilir. Bireysel düzeyde çalışanların doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmaya çalışmaları, aileden, çalışma arkadaşlarından ve mesleki çevreden sosyal destek aramaları, psikolojik sermayelerini güçlendirmeleri, mesleki becerilerini geliştirmeleri, istihdam edilebilirliklerini artıracak eğitim fırsatlarından yararlanmaları ve kariyer seçeneklerini yeniden değerlendirmeleri önemli başa çıkma stratejileri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte iş güvencesizliğini yalnızca çalışanın öznel değerlendirmelerine ve bireysel başa çıkma kapasitesine indirgemek yeterli değildir. Çünkü iş güvencesizliği çoğu zaman örgütsel kararlar, istihdam politikaları ve yapısal işgücü piyasası koşullarıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bireysel başa çıkma eylemleri örgütsel ve yapısal koşulların mevcudiyeti ile birlikte değerlendirilmelidir.

Örgütsel düzeyde öncelikli müdahale alanı, belirsizlik sürecinin şeffaf ve zamanında iletişim yoluyla yönetilmesidir. Çalışanların örgütsel değişim süreçleri hakkında doğru bilgilendirilmesi, söylentilerin ve belirsizlik kaynaklı kaygıların azaltılmasına katkı sağlayabilir. Karar alma süreçlerine katılımın güçlendirilmesi, temsil mekanizmalarının işletilmesi ve çalışanların sürece ilişkin kontrol algılarının desteklenmesi de önemli müdahale alanlarıdır. Bir diğer husus insan kaynakları uygulamalarının adil ve tutarlı olduğu inancının sağlanmasıdır. Şeffaf bir yönetim anlayışı ile bu durumun sağlanması çalışanların örgüte duyduğu güvenin korunmasına katkıda bulunabilir. Çalışanların iç hareketliliklerinin sağlanması, kariyerlerini geliştirmeleri, yeniden eğitimlerle bireysel becerilerini artırılması için fırsatlar sunulması ve kariyer danışmanlığı sağlanması da diğer önemli kurumsal uygulamalardır. Bu mekanizmalar çalışanların istihdam edilebilirlik algılarını güçlendirerek iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerini hafifletebilir, psikolojik iyi oluşlarına ve performanslarına doğrudan katkı sağlayabilir. Ayrıca işverenler, yöneticiler, çalışanlar ve işle ilgili diğer paydaşlar arasında karşılıklı etkileşimin artması amacıyla sosyal destek mekanizmalarının işletilmesi de iş güvencesizliği sürecinde çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırabilecek önemli bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak çalışma ampirik veri üretmemekte, kuramsal ve kavramsal literatüre dayalı bir değerlendirme sunmaktadır. İkinci olarak çalışmada ülke, sektör, meslek grubu ve istihdam biçimleri bakımından karşılaştırmalı bir analiz yapılmamıştır. Oysa iş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişki kamu-özel sektör ayrımı, mavi yakalı-beyaz yakalı çalışan farklılığı, geçici-sürekli istihdam biçimleri ve farklı ülke bağlamlarına göre değişebilmektedir. Üçüncü olarak çalışmada sunulan model kavramsal düzeyde oluşturulmuş olup ampirik olarak test edilmemiştir. Bu nedenle modelde yer alan algılanan kontrol, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel destek, sosyal destek, istihdam edilebilirlik ve psikolojik sermaye gibi değişkenlerin aracı ya da düzenleyici rollerinin farklı örneklemler üzerinde sınanması gerekmektedir.

Sonuç olarak iş güvencesizliği çalışanların psikolojik iyi oluşunu, örgütsel güvenini, işe yönelik tutumlarını ve çalışma ilişkilerinin sürdürülebilirliğini etkileyen çok düzeyli bir olgudur. Bu nedenle iş güvencesizliğiyle mücadelede yalnızca çalışanların bireysel başa çıkma kapasitelerine odaklanmak yeterli değildir. Belirsizliklerin azaltılması, çalışanların kontrol algılarını güçlendirecek destek mekanizmalarının hayata geçirilmesi, temel psikolojik ihtiyaçların dikkate alınması, istihdam edilebilirliği artırıcı uygulamaların geliştirilmesi ve şeffaf, adil, katılımcı yönetim modellerinin benimsenmesi gerekmektedir. Çok düzeyli ve bütüncül bir yaklaşım benimsendiğinde, iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel düzeyde doğurduğu olumsuz sonuçların hafifletilmesi mümkün olabilir. Gelecekte yapılacak ampirik çalışmaların, önerilen kavramsal modeli farklı sektörlerde, istihdam biçimlerinde ve çalışan gruplarında test etmesi özellikle algılanan kontrol, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel destek ve istihdam edilebilirlik değişkenlerinin aracı ya da düzenleyici rollerini karşılaştırmalı biçimde incelemesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Ashford, S.J.; Lee, C.; Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. Academy of Management Journal, 32(4), 803-829.

Borg, I.; Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. International Journal of Manpower, 13(2), 13-26.

Brown, M.E.; Treviño, L.K.; Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134.

Burgard, S.A.; Brand, J.E.; House, J.S. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. Social Science & Medicine, 69(5), 777-785.

Cheng, G.H.-L.; Chan, D.K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. Applied Psychology: An International Review, 57(2), 272-303.

Costa, S.; Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. Work & Stress, 31(4), 375-394.

Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. Çalışma ve Toplum, 1(12), 117-140. https://izlik.org/JA88AY45EN

De Cuyper, N.; Bernhard-Oettel, C.; Berntson, E.; De Witte, H.; Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. Applied Psychology: An International Review, 57(3), 488-509.

De Cuyper, N.; De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. Work & Stress, 21(1), 65-84.

De Sio, S.; Cedrone, F.; Trovato Battagliola, E.; Buomprisco, G.; Perri, R.; Greco, E. (2018). The perception of psychosocial risks and work-related stress in relation to job insecurity and gender differences: A cross-sectional study. BioMed Research International, 2018, 7649085.

De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(2), 155-177.

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, H.; Näswall, K. (2003). "Objective" vs "subjective" job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. Economic and Industrial Democracy, 24(2), 149-188.

Deci, E.L.; Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

Din, S.U.; Ishfaq, M.; Khan, M.I.; Khan, M.A. (2019). A study of role stressors and job satisfaction: The case of MNCs in collectivist context. Behavioral Sciences, 9(5), 49.

Forrier, A.; Sels, L.; Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82(4), 739-759.

Fugate, M.; Kinicki, A.J.; Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. Journal of Vocational Behavior, 65(1), 14-38.

Greenhalgh, L.; Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. Academy of Management Review, 9(3), 438-448.

Heaney, C.A.; Israel, B.A.; House, J.S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. Social Science & Medicine, 38(10), 1431-1437.

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(2), 179-195.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524.

Huang, G.-H.; Lee, C.; Ashford, S.J.; Chen, Z.; Ren, X. (2010). Affective job insecurity: A mediator of cognitive job insecurity and employee outcomes relationships. International Studies of Management & Organization, 40(1), 20-39.

Iliescu, D.; Macsinga, I.; Sulea, C.; Fischmann, G.; Vander Elst, T.; De Witte, H. (2017). The five-factor traits as moderators between job insecurity and health: A vulnerability-stress perspective. Career Development International, 22(4), 399-418.

Jiang, L. (2017). Perception of and reactions to job insecurity: The buffering effect of secure attachment. Work & Stress, 31(3), 256-275.

Kim, M.-J.; Kim, B.-J. (2020). The performance implications of job insecurity: The sequential mediating effect of job stress and organizational commitment, and the buffering role of ethical leadership. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(21), 7837.

Låstad, L.; Vander Elst, T.; De Witte, H. (2016). On the reciprocal relationship between individual job insecurity and job insecurity climate. Career Development International, 21(3), 246-261.

Lazarus, R.S.; Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping.; Springer: New York.

Lim, V.K.G. (1997). Moderating effects of work-based support on the relationship between job insecurity and its consequences. Work & Stress, 11(3), 251-266.

Luthans, F.; Youssef, C.M.; Avolio, B.J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge.; Oxford University Press: Oxford.

Mak, A.S.; Mueller, J. (2000). Job insecurity, coping resources and personality dispositions in occupational strain. Work & Stress, 14(4), 312-328.

Masia, U.; Pienaar, J. (2011). Unravelling safety compliance in the mining industry: Examining the role of work stress, job insecurity, satisfaction and commitment as antecedents. SA Journal of Industrial Psychology, 37(1), 1-10.

Mauno, S.; Leskinen, E.; Kinnunen, U. (2001). Multi-wave, multi-variable models of job insecurity: Applying different scales in studying the stability of job insecurity. Journal of Organizational Behavior, 22(8), 919-937.

Näswall, K.; Sverke, M.; Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relation between job insecurity and strain. Work & Stress, 19(1), 37-49.

Park, J. (2007). Work stress and job performance. Ottawa: Statistics Canada. Catalogue no. 75-001-XIE

Parker, S.K.; Chmiel, N.; Wall, T.D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. Journal of Occupational Health Psychology, 2(4), 289-303.

Patnaik, S.; Mishra, U.S.; Mishra, B.B. (2022). Can psychological capital reduce stress and job insecurity? An experimental examination with Indian evidence. Asia Pacific Journal of Management, 39(3), 1071-1096.

Popov, B.; Popov, S. (2013). Adverse working conditions, job insecurity and occupational stress: The role of (ir)rational beliefs. Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy, 31(1), 27-38.

Probst, T.M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: Lessons from the demand-control model. Journal of Occupational Health Psychology, 10(4), 320-329.

Reisel, W.D.; Probst, T.M.; Chia, S.L.; Maloles, C.M.; König, C.J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. International Studies of Management & Organization, 40(1), 74-91.

Roskies, E.; Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. Journal of Organizational Behavior, 11(5), 345-359.

Shin, H.C. (2019). The relationship between psychological contract breach and job insecurity or stress in employees engaged in the restaurant business. Sustainability, 11(20), 5709.

Shoss, M.K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. Journal of Management, 43(6), 1911-1939.

Singh, A. P., & Singh, H. C. (1984). Occupational Stress, Security-Insecurity and Job Involvement of First-Level Industrial Supervisors. Indian Journal of Industrial Relations, 20(2), 177-185.

Stiglbauer, B.; Batinic, B. (2015). Proactive coping with job insecurity: Is it always beneficial to well-being? Work & Stress, 29(3), 264-285.

Størseth, F. (2006). Changes at work and employee reactions: Organizational elements, job insecurity, and short-term stress as predictors for employee health and safety. Scandinavian Journal of Psychology, 47(6), 541-550.

Sverke, M.; Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. Applied Psychology: An International Review, 51(1), 23-42.

Sverke, M.; Hellgren, J.; Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. Journal of Occupational Health Psychology, 7(3), 242-264.

Vander Elst, T.; Baillien, E.; De Cuyper, N.; De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. Economic and Industrial Democracy, 31(2), 249-264.

Vander Elst, T.; De Cuyper, N.; De Witte, H. (2011). The role of perceived control in the relationship between job insecurity and psychosocial outcomes: Moderator or mediator? Stress and Health, 27(3), e215-e227.

Vander Elst, T.; Van den Broeck, A.; De Witte, H.; De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. Work & Stress, 26(3), 252-271.

Vander Elst, T.; De Witte, H.; De Cuyper, N. (2014a). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(3), 364-380.

Vander Elst, T.; Richter, A.; Sverke, M.; Näswall, K.; De Cuyper, N.; De Witte, H. (2014b). Threat of losing valued job features: The role of perceived control in mediating the effect of qualitative job insecurity on job strain and psychological withdrawal. Work & Stress, 28(2), 143-164.

Vanhercke, D.; De Cuyper, N.; Peeters, E.; De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. Personnel Review, 43(4), 592-605.

Van Vuuren C. V., Klandermans P. G. 1990. Individual reactions to job insecurity: An integrated model. In Drenth P. J., Sergeant J. A., Takens R. J. (Eds.), European perspectives in psychology: Vol. 3, 133-146. Oxford: Wiley.

Zhao, H.; Wayne, S.J.; Glibkowski, B.C.; Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. Personnel Psychology, 60(3), 647-680.