

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞ HAYATININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİ VE YORGUNLUK
TOPLUMU ANALİZİ: TRABZON İLİ-FORUM AVM ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sena ÇELİK

EKİM-2024

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞ HAYATININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİ VE YORGUNLUK
TOPLUMU ANALİZİ: TRABZON İLİ-FORUM AVM ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sena ÇELİK

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serdal FİDAN

EKİM-2024

TRABZON

ONAY

Sena ÇELİK tarafından hazırlanan “İş Hayatının Çalışanlar Üzerinde Yarattığı Etki ve Yorgunluk Toplumu Analizi: Trabzon İli-Forum AVM Örneği” adlı bu çalışma 21/10/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Sosyoloji Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvan- Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Bayram SEVİNÇ	Başkan	☐	☐	
Doç. Dr. Erkan DİKİCİ	Üye	☐	☐	
Dr. Öğr. Üyesi Serdal FİDAN	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Haydar AKYAZI

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ – Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Sena ÇELİK

21.10.2024

ÖNSÖZ

Çalışma, iş dünyasının birey üzerindeki etkilerini temel alarak, günümüz toplumunda çalışanların yaşadığı fiziksel ve zihinsel yorgunluk ile tükenmişliği incelemeyi amaçlamaktadır. Trabzon Forum AVM çalışanları üzerinden gerçekleştirilen bu araştırma, kapitalist sistemin çalışana yüklediği performans baskısının arka planını ortaya koymayı hedeflemektedir. Çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluklarının, yalnızca mevcut iş yüklerinden değil, aynı zamanda performans ve üretkenlik baskısından da kaynaklandığı düşüncesi, çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, Byung-Chul Han'ın günümüz toplum tasvirindeki yorgunluk kavramı ile Karl Marx'ın kapitalizm eleştirisinden hareketle ele alınmıştır.

Bu çalışma, yalnızca akademik bir sürecin değil, aynı zamanda hayatımda derin acılarla yüzleştiğim bir dönemin ürünüdür. Bugün ise yoğun uğraşlarım sonucu bu çalışmayı ortaya çıkarabilmiş olmanın acı tatlı gururunu yaşıyorum. Araştırma sürecinde ve eğitim hayatım boyunca desteğini esirgemeyen sevgili danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Serdal FİDAN'a öncelikli olarak teşekkür ederim. Bununla birlikte, çalışmayla ilgili bana tavsiyelerde bulunan Öğr. Gör. Dr. Selim KARYELİOĞLU'na ise minnettarlığımı sunmak isterim. Bu süreçte her daim maddi ve manevi destekleriyle yanımda olan başta abilerim Ercan ÇELİK ve Erdem ÇELİK olmak üzere aileme ayrıca teşekkür ederim. Son olarak, görünmeyen yardımlarıyla bu çalışmanın ortaya çıkmasındaki en büyük teşekkür, yaklaşık altı ay kadar önce kaybettiğim küçük kardeşim, inci tanem Berkay'a aittir.

Ekim, 2024

Sena ÇELİK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ	IX

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	3-7
1.1. Araştırmanın Konusu	3
1.2. Araştırmanın Amaç ve Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Problemleri.....	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.5. Araştırmanın Yöntem ve Tekniği	5
1.6. Araştırmanın Çalışma Grubu	7

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8-37
2.1. Dünden Bugüne Değişen Çalışma Hayatı.....	8
2.1.1 Çalışma Hayatı.....	8
2.1.1.1.Kapitalizm	14
2.1.1.2.Sömürü	16
2.1.1.3.Yabancılaşma.....	18
2.2. Araştırmanın Kuramsal Perspektifi: Byung-Chul Han'ın Toplum Kuramı	20
2.2.1.Han'ın Kuramsal Konumu	20
2.2.2.Han'ın Toplum Kuramı: Yorgunluk Toplumu.....	21
2.2.2.1.Tükenmişlik ve Yorgunluk	21
2.2.2.2.Tükenmişliği Önlemeye Yönelik Müdahaleler	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULARIN YORUMLANMASI	38-114
3.1. İş Memnuniyeti ve Çalışma Dinamikleri	38
3.1.1.Çalışanların Sosyal Hakları ve İzin Kullanım Sıklığı.....	38
3.1.2.Yorgunluk Halinde Çalışanların İşe Yönelik Tutumları	40
3.1.3.Genel İş Memnuniyeti	44
3.1.4.İş ve Çalışma Ortamının Çalışanlar Üzerindeki Zorluk Algısı.....	48
3.2. Çalışanların İlerleme ve Motivasyon Algısı.....	49
3.2.1.Çalışanların Performans Düzeyi ve Motivasyon Kaynakları	49
3.2.2.Çalışma Performansının Ödüllendirilmesi ve Terfi İnançları.....	54
3.2.3.Ruh Halinin İş Verimliliği Üzerindeki Etkileri.....	57
3.3. Çalışanların İş Hayatındaki Yükümlülükleri ve Beklentileri.....	60
3.3.1.İş Yükü Görev Tanımlama Sorumluluğu	60
3.3.2.Çalışan ve Kurum Arasındaki Karşılıklı Beklenti İlişkisi	65
3.4. İş ve Yaşam Dengesi	72
3.4.1.Mesai Yorgunluğunun Fiziksel ve Zihinsel Sonuçları	72
3.4.2.İş Temposunun Özel Hayata Etkisi.....	84
3.4.3.İş ve Tatil Dengesi	90
3.5. Yönetici-Çalışan İlişkileri ve İş Yükü Algısı	95
3.5.1.Yönetici Takdiri ve Çalışan Motivasyonu	95
3.5.2.Çalışan Ek İş Yükü Deneyimi.....	99
3.5.3.Çalışanların Emek-Sömürü Algısı	104
3.6. Başarının İş Bağlamındaki Anlamı	109
3.6.1.Çalışmanın İş Hayatındaki Başarı Algısı.....	109
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
KAYNAKÇA	126
EKLER.....	133
ÖZGEÇMİŞ.....	138

ÖZET

Bugün insanlık, her açıdan değişimin ve yeniliğin yoğun bir şekilde hissedildiği bir toplumda yaşam sürdürmektedir. İnsanlar, hayatlarını idame ettirebilmek için toplumun kendilerine sunduğu olanakları değerlendirmektedir. Çalışmanın yalnızca birkaç alanla sınırlandırıldığı modern öncesi toplumlardan farklı olarak, günümüz toplumunda iş kolları her alanda büyük bir çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlenme, piyasanın hareketlenmesine ve rekabet ortamının yoğunlaşmasına yol açmıştır. Artan rekabet koşulları altında çalışmak, geçmiş dönemlere kıyasla çok daha zorlayıcı bir hale gelmiştir. Sürekli değişim, çalışanların hem iş ortamına hem de mevcut tempoya uyum sağlamasını güçleştirmiş, bu durum yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda zihinsel yorgunluğu da beraberinde getirmiştir. Buradan hareketle, bu çalışma Forum AVM çalışanlarının deneyimlediği yorgunluğu hem fiziksel hem de zihinsel boyutlarıyla ele almayı ve bu durumun kapitalist sistem içerisindeki tezahürünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, günümüz toplumunda yaşanan yorgunluğun incelenmesi kapsamında Byung-Chul Han'ın yorgunluk toplumu analizinden yararlanılmıştır. Çalışma hayatında ortaya çıkan yorgunluğun kapitalist sistem çerçevesinde değerlendirilmesi bağlamında ise Karl Marx'ın görüşlerinden hareket edilmiştir. Bu bağlamda, günde yüzlerce müşteri ağırlayan Trabzon Forum AVM kapsamında farklı sektörlerden seçilen 15 kadın ve 15 erkek olmak üzere toplamda 30 çalışanla görülmüştür. Nitel yöntemin kullanıldığı bu çalışmada, çalışanlarla yapılan derinlemesine görüşmeler, yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler ise betimsel analiz tekniğiyle yorumlanmıştır. Araştırma sonucu, çalışanların yalnızca iş yükünden kaynaklı olarak bir fiziksel yorgunluk yaşamadığı, performans baskısının üzerlerinde zihinsel bir yorgunluğa da yol açtığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: AVM Çalışanları, Byung-Chul Han, Performans, Tükenmişlik, Yorgunluk.

ABSTRACT

Today, humanity lives in a society where change and innovation are intensely felt in every aspect. People utilize the opportunities offered by society to sustain their lives. Unlike pre-modern societies, where work was limited to only a few areas, today's society exhibits great diversity in occupational fields. This diversification has led to increased market activity and intensified competition. Working under these heightened competitive conditions has become significantly more challenging compared to previous periods. Constant change has made it difficult for employees to adapt both to their work environment and the prevailing pace, leading to not only physical but also mental exhaustion. Based on this, the present study aims to examine the fatigue experienced by Forum AVM employees in both its physical and mental dimensions and to analyze its manifestation within the capitalist system. In the examination of fatigue observed in contemporary society, the study draws upon Byung-Chul Han's analysis of burnout society. For the evaluation of workplace fatigue within the framework of the capitalist system, the study references the perspectives of Karl Marx. In this context, the research was conducted with a total of 30 employees—15 women and 15 men—selected from various sectors within Trabzon Forum AVM, which hosts hundreds of customers daily. Employing a qualitative methodology, in-depth interviews were carried out using a semi-structured interview form. The data obtained from these interviews were interpreted through descriptive analysis. The results revealed that employees experience not only physical fatigue due to workload but also mental exhaustion stemming from performance pressure.

Keywords: Mall Employees, Byung-Chul Han, Performance, Burnout, Fatigue.

KISALTMALAR LİSTESİ

AVM	: Alışveriş Merkezi
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
vs.	: Vesaire



GİRİŞ

Günümüzde, yaşamın bir bedeli olarak çalışmak, insan için temel bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışmanın yapısı dünden bugüne çeşitli dönüşümler geçirmiş olsa da nihayetinde çalışmak, para kazanma amacına hizmet etmektedir. Ekonomik zorluklar, hayat gayesi ve gelecek hedefleri, insanı çalışmaya iten etkenlerdendir. Özellikle bir aile geçindirme yükümlülüğü, çalışmayı insan için mecburi kılmaktadır. Çalışma hayatında insanı daha çok performans göstermeye zorlayan ise üzerindeki hem görünür hem de görünmez baskıdır. Çalışılan kurumun çalışma koşulları ve yöneticinin tutum ve tavrı, çalışan üzerindeki görünür baskıyı oluştururken; mevcut kapitalist sistemin sürekli performans ve üretkenlik beklentisi ise görünmeyen baskının bir tezahürüdür.

Günümüz toplumu, bireyi sürekli olarak bir performans arzusu ve beklentisiyle baş başa bırakarak, onu kapitalist sistem altında sömürülmeye zorlar. İnsan, bu yolda arzu ve isteklerinin kurbanı olarak mevcut sisteme boyun eğmekten çekinmez, en yüksek halini bulana dek kendi kendini aşmaya devam eder. Kendini aşamadığı durumlarda ise yaşadığı tatminsizlik hissi, onu düşüşe sürükler. Sonuç olarak, yalnızca fiziksel bir yorgunluk yaşamakla kalmaz, aynı zamanda bu uğraşın yarattığı zihinsel yorgunlukla da mücadele etmek durumunda kalır. Bu durum, çalışanların yalnızca işteki performanslarını değil, aynı zamanda genel yaşam kalitelerini de etkilemektedir. Başarı odaklı ilerleyen insan için, karşısındaki tüm engeller aşılması gereken küçük sorunlar olarak görünür. Kapitalist sistemde bu sorunlar, kimi zaman işverenlerden, kimi zaman ise sistemin yapısından kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. İşverenin amacı, ekonomik çıkarları için çalışanını sömürebildiği kadar sömürmek ve ondan en yüksek performansı almaktır. Çalışanın amacı ise çalışabildiği kadar çalışarak emeğine daha yüksek tutarlarda bir karşılık bulmak ve kendini aşmaktır.

AVM (Alışveriş Merkezi) hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluğun bir arada yaşanması bakımından Byung-Chul Han'ın yorgunluk toplumu analizinde önemli bir araştırma alanı sunmaktadır. Uzun çalışma saatleri, esnek olmayan çalışma koşulları ve müşteri memnuniyeti odaklı taleplerin ağırlıklı olduğu AVM, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel boyutta yorgunluk yaşadığı bir kurumdur. Çalışmada, yorgunluk ve tükenmişlik bağlamında AVM çalışanlarının iş yerinde yaşadıkları fiziksel ve zihinsel yorgunluğun, temelde Byung-Chul Han ve özelde Karl Marx bakış açısından sosyolojik bağlamda bir analizinin yapılması amaçlanmıştır. Diğer sektörlerle kıyasla alışveriş ortamının daha hareketli olması ve birçok mağazayı bünyesinde barındırması açısından çalışmanın örneklemi Trabzon Forum AVM oluşturmaktadır. Bu çerçevede, AVM çalışanlarının yalnızca fiziksel yorgunluk yaşamadığı, aynı zamanda zihinsel bir yorgunluk da yaşadığı

düşüncesinden hareket edilmiştir. Bu temelde, AVM çalışanlarının yaşadığı yorgunluğun yalnızca sahip oldukları iş yüküyle değil, aynı zamanda Byung-Chul Han'ın da bahsettiği üzere günümüz toplumunun dayattığı performans baskısıyla da ilişkili olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Üç bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünü, araştırmanın metodolojisi oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, problemi, sınırlılıkları, yöntemi, tekniği ve çalışma grubu üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışma hayatı ve çalışma hayatının merkezinde yer alan kapitalizm, sömürü ve yabancılaşma kavramlarına değinilmiştir. Kuramsal çerçevede ise Byung-Chul Han'ın günümüz toplumuna ilişkin tasvirleri doğrultusunda yorgunluk toplumu ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, Trabzon Forum AVM bünyesindeki çalışanlarla yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiştir. Veriler, altı ana ve on altı alt tema olmak üzere toplamda yirmi iki başlık altında yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1.1. Araştırmanın Konusu

Bugün, geleneksel dönemin geride kaldığı ve yeni bir çağın başladığı bir dünyada yaşam sürülmektedir. Hem sosyal hem de ekonomik yönden birçok değişimin yaşandığı günümüzde, çalışma koşulları da bu bağlamda değişiklik göstermektedir. İnsanlar artık mesai sistemine bağlı olarak günün belirli bir saat aralığında çalışmakta ve bunun karşılığında bir ücret almaktadırlar. Günün büyük bir bölümünü kapsayan bu çalışma sisteminde insanlar, sosyal hayatlarına ve kendilerine gereken vakti ayıramamaktadır. Yaşamlarını idame ettirebilmek ve ailelerinin geçimlerini sağlayabilmek için çalışmaktan başka şanslarının olmaması, bu olumsuzluğa katlanmayı mecbur kılmaktadır.

Günümüzde insanlar, günlerinin büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedirler. Hem zamandan hem de paradan birikim yapamamalarının yanı sıra, yaşadıkları bu yoğunluk, çalışmalarının niteliğini de olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Çalışanlar sürekli olarak bir performans baskısı altında çalışmakta ve buna bağlı olarak stres ve bıkkınlık içinde günlerini geçirmektedirler. Bu performans baskısı, hem kurumun çalışana uyguladığı hem de çalışanın kendine yönelttiği bir baskıdır. Bu durumun yarattığı tükenmişlik ve yorgunluk, çalışma ve gündelik hayatlarına olumsuz bir biçimde yansımaktadır. Sonuç olarak, hayattan keyif almaya vakti olmayan, sadece belirlenen işi yapmaya ve bununla hayatını idame ettirmeye odaklı, gerek fiziksel gerek zihinsel bağlamda sürekli olarak bir yorgunluk yaşayan tükenmiş kitleler ortaya çıkmaktadır. Bu durumu en uygun şekilde yansıtmak amacıyla çalışmada, mesai saatlerinin en yoğun yaşandığı ve günde yüzlerce insana hizmet veren sektörlerin bir arada olduğu Trabzon Forum AVM bünyesindeki çalışanlar üzerinden bir inceleme yapılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Günümüz toplumu, geleneksellikten uzak, yenilikçi ve dinamik yapıya sahip bir toplumdur. Bu bakımdan her açıdan bir değişim yaşanmakla birlikte hızın en yoğun hissedildiği alanlar ise sosyal ve ekonomik yapılarıdır. Bu durum, bireylerin hayatlarını idame ettirmeleri konusunda büyük bir önem teşkil etmektedir. Bugün herkes kapitalist bir sistemde çalışarak emeğinin karşılığını almaya çalışmaktadır. Bu emek süreci bazı durumlarda çetrefilli olmakla birlikte kişinin gündelik hayatının

büyük bir kısmını da işgal etmektedir. Bu emek sürecinin sonucunda ise sektörler; tükenmiş, yorgun, kaygılı ve mutsuz çalışanlarla işlerini yürütmektedirler.

Toplumların geçirdiği değişim ve dönüşümler, sosyal bilimler alanında en çok araştırılan konulardan biridir. Bundan hareketle, çalışmanın amacı, kapitalizm ekseninde iş hayatının çalışanlar üzerinde yarattığı etkiyi ve bunun günümüzde gündelik hayata yansıyan yönlerini incelemektir. Çalışma, kapitalizmden hareketle günümüzdeki çalışma sistemini irdeleyerek çalışanların iş hayatına ilişkin deneyimlerini ve bunun iş-özel yaşama dair yansımalarını araştırmayı hedeflemektedir. İlgili alanda yapılan literatür taramasında Byung-Chul Han üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu ve saha temelli bir çalışmanın henüz olmadığı görülmüştür. Buna bağlı olarak yaşanan eksikliğin giderileceği ve ilgili alana bir katkı sağlayacağı düşüncesi çalışmanın özgün tarafını oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Problemleri

Günümüzde çalışma hayatının, çalışanların iş ve sosyal yaşamlarına yansıyan yönlerini araştıran bu çalışmada, şu sorulara cevap aranmıştır:

- 1) İş yerinde çalışanlar daha çok fiziksel mi yoksa zihinsel olarak mı bir yorgunluk hissetmektedirler?
- 2) Çalışanların fiziksel ve zihinsel yorgunluklarının temelinde yatan etmenler nelerdir?
- 3) Çalışanlar iş-özel hayat dengelerini nasıl sağlamaktadırlar?
- 4) Çalışanlar işlerinde başarıyı nasıl algılamaktadırlar? Başarılı olma yolunda gösterdikleri performansı bireysel ve kurumsal (iş yeri) bağlamda nasıl değerlendirmektedirler?

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları seçilen konunun ortaya çıkardığı zorlukları içermektedir. Araştırma, Trabzon ili Forum AVM bünyesindeki çalışanları kapsamaktadır. Görüşmeler sırasında, katılımcıların bir kısmı, yapılan görüşmelerden yöneticilerinin haberdar olabileceği kaygısıyla hareket etmiştir. Bu nedenle, başlangıçta sorulara içtenlikle yanıt vermekten kaçınma eğiliminde bulunmuşlardır. Çalışanların mola vakitlerinin sınırlı olması ise araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Çalışanlar, kısa mola dilimlerinde kendi ihtiyaçlarını gidermeleri sebebiyle mülakatlara vakit ayırmada zorluk yaşamışlardır. Bu yüzden, görüşmelerin çoğu yemek molalarının sonunda ya da gün içindeki kısa ihtiyaç molalarında gerçekleştirilmiştir. Örneklemin AVM olması dolayısıyla ortamın çok fazla gürültülü ve kalabalık olması da yine hem görüşmeler esnasında hem de ses kaydı analizlerinde büyük bir engel teşkil etmiştir. Gürültünün ve kalabalığın daha az olduğu ortamlar tespit edilerek sorun çözülmeye çalışılmıştır.

1.5. Araştırmanın Yöntem ve Tekniği

Çalışma nitel yöntem aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda, araştırmacılar görüşmelerini katılımcılarla doğal ortamda yüz yüze bir şekilde gerçekleştirirler. Veriler, davranışların gözlemlenmesiyle, var olan belgelerin incelenmesiyle veya katılımcılardan alınan bilgilerle elde edilirler (Creswell, 2013: 45). Nitel araştırmalarda araştırmacılar, katılımcıların doğal ortamına samimi ve içten bir yaklaşımla dahil olurlar. Araştırmacılar, katılımcılarla aralarına mesafe koymazlar. Katılımcılardan aldıkları bilgiye herhangi bir müdahalede bulunmazlar, seçici ve taraflı davranmazlar. Yalnızca toplumsal hayatı daha nitelikli ve bütünlüklü olarak inceleyebilmek amacıyla kişisel duygu ve anlayıştan yararlanırlar (Neuman, 2014: 226). Diğer bir ifadeyle, nitel araştırmalarda ele alınan olaylar, değerler, normlar ya da eylemler başkalarının bakış açısından irdelenir. Araştırmacı, sorularına yanıt ararken katılımcı ile empati kurabilmelidir. Böylelikle araştırmacı, çoklu bir bakış açısıyla hareket edebilmelidir çünkü nitel araştırmada tüm bakış açıları, nereden geldiğine bakılmaksızın oldukça önemlidir (Tavşancıl Tarkun, 2000: 29-30). Nitel yöntemde sosyal anlamda birden fazla tanımlanmış gerçeklik olduğu kabul edilir. Araştırmacılar, araştırdıkları olgunun saha boyunca elde ettikleri bulgularla detaylı bir şekilde tanıtılmasına aracılık ederler. Dolayısıyla, bir nitel araştırmanın amacı, var olan değişkenler arasındaki ilişkilerin neden ve nasıl inşa edildiğini derinlemesine incelemektir. Nitel araştırmada sonuç, araştırmacının nitelikli yorumları ile zenginleştirilerek okuyucuya sunulmaktadır (Demir, 2014: 287-288). Tam da bu bakımdan nitel araştırmalar, araştırmacının geçmiş araştırmalarından edindiği deneyimler aracılığıyla sahip olduğu sağlam bilgilere dayanmaktadır. Dahası, pek çok nitel araştırmacı bu bilgeliği, alanında deneyimli bir araştırmacının yanında çalışarak ya da yazılmış raporları irdeleyerek elde etmiştir (Neuman, 2014: 225).

Nitel yöntemi kullanan araştırmacılar, araştırmalarına belirli bir teori doğrultusunda başlamazlar. Bu yöntemde, önceden belirlenmiş bir teorinin katılımcıların görüşlerini tam anlamıyla yansıtmayacağı düşüncesi vardır. Dahası, araştırmacılar ele alınan teoriyi uygun kanıtlarla ispat etmek yerine o teoriyi keşfetmeyi amaç edinirler (Tavşancıl Tarkun, 2000: 32). Nitel araştırmalarda, tündengelem ve tümevarım olmak üzere her iki yaklaşımın da kullanılabilirdiği durumlar olmasına karşın, çoğunlukla tümevarım yöntemi kullanılır (Baş ve Akturan, 2008: 159). Araştırmacılar, çalışma boyunca elde ettikleri verileri tümevarım yöntemi aracılığıyla aşağıdan yukarıya doğru uygun adımlarla tasnif ederek bütünlüklü bir sonuca ulaşmayı amaçlarlar (Creswell, 2013: 45). Araştırmanın analiz kısmında ise elde edilen bulgular analiz edilerek sınıflandırılır ve okuyucuya en son haliyle sunulur. Bu doğrultuda, bulguların analiz edilmesi kısmında nitel araştırmalarda üç farklı yöntem kullanılmaktadır: Betimsel analiz, betimsel-sistemik analiz, betimsel-sistemik ve veri analizi. Bu çalışmada bulgular, betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analiz yönteminde, farklı katılımcıların aynı soru hakkındaki görüşleri metne doğrudan aktarılır ve okuyucuya sunulur (Demir, 2014: 312-313).

Nitel araştırmalarda birçok farklı desen kullanılmaktadır. Bu desenler temelde kültür analizi, fenomenoloji, kuram oluşturma, durum çalışması ve eylem araştırması olmak üzere beş başlıkta incelenmektedir. Araştırma desenleri, nitel çalışmanın genel yaklaşımını belirleyerek araştırma aşamalarının bu çerçevede tutarlı olmasını sağlar. Araştırmacıya hem rehberlik eder hem de esnek bir yaklaşım sağlar. Çalışmada, uygun olması açısında fenomenolojik desen kullanılmıştır. Fenomenolojik desende, veri kaynağı araştırmanın odaklandığı olguyu deneyimleyen bireyler veya gruplardır. Bu olguya ilişkin yaşantıların ve anlamların ortaya çıkarılması amaçlanır. Bu desen, araştırmanın odaklandığı olgunun daha iyi tanımlanmasına ve anlaşılmasına katkıda bulunacak örnekler ve deneyimler sunar (Yıldırım ve şimşek, 2016: 67-72). Çalışanların duygu ve düşüncelerini, AVM ortamındaki etkileşimlerini ve bu etkileşimlerin yorgunluk hissi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Katılımcılarla gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sayesinde, AVM'deki çalışma koşullarının ve sosyal dinamiklerin onların psikolojik ve fiziksel yorgunlukları üzerindeki etkileri açığa çıkarılmıştır.

Nitel araştırmalarda veriler, görüşmeler, saha notları, ses kayıtları vb. aracılığıyla toplanır. Görüşme yönteminde veriler, kişiler arası karşılıklı soru-cevap, tartışma veya sohbet aracılığıyla toplanır. Görüşmeler, yüz yüze gerçekleştirilebileceği gibi telefonla veya internet üzerinden de gerçekleştirilebilir. Görüşmeler yapılandırılmamış ya da yarı-yapılandırılmış soru formu üzerinden ilerler. Belirli bir soru formu olmaksızın sohbet havasında gerçekleştirilen yapılandırılmamış görüşmenin aksine yarı-yapılandırılmış görüşmede, görüşmecinin kısa cevap vermesi ihtimaline karşılık açık uçlu sorular kullanılır. Böylelikle, görüşmecinin yönlendirmelerle birlikte daha ayrıntılı ve uzun cevaplar vermesi sağlanır. Açık uçlu sorular, konunun daha derinlemesine tartışılmasını mümkün kılmaları bakımından nitel araştırmaları nicel araştırmalardan ayırmaktadır (Aydın, 2023: 95). Yarı-yapılandırılmış çalışmada görüşme formu açık uçlu sorulardan oluşmakta olup belirli bir sistem çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu sorular, literatür tarama sonrasında hazırlanan sorulardır. Katılımcıdan, detaylı ve net bilgiler verilmesi beklenir (Demir, 2014: 291-292). Buradan hareketle, çalışma kapsamında veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak ise araştırmacı tarafından geliştirilen açık uçlu sorulardan oluşan mülakat formu kullanılmıştır. Görüşmeler, Mart 2023 tarihinde Forum AVM bünyesindeki çalışanlarla, yarı-yapılandırılmış formda hazırlanan 12 temel soru ve beraberindeki alt sorular doğrultusunda, ortalama 10 ile 35 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan, beyanları doğrultusunda konuya dair bilgi ve düşüncelerini ayrıntılı anlatmaları istenilmiştir. Mülakatlar, bizzat araştırmacı tarafından katılımcılar ile yüz yüze bir şekilde elverişli koşullar altında kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ise yorumlanarak sistemli bir biçimde analiz edilmiştir.

1.6. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Katılımcılara, yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla sorular yöneltilmiş ve cevapları doğrultusunda elde edilen veriler betimsel analiz tekniğiyle analiz edilerek yorumlanmıştır. Çalışma grubu, Trabzon Forum AVM bünyesinde yer alan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda, 15 kadın ve 15 erkek çalışan olmak üzere toplamda 30 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Kadın katılımcıların yaş ortalaması 29 iken, çalıştıkları pozisyon ağırlıklı olarak satış danışmanlığıdır. Kadın katılımcıların üçü yarı zamanlı çalışırken, geri kalan on ikisi ise tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Erkek katılımcıların yaş ortalaması 32 iken, çalıştıkları pozisyon ağırlıklı olarak yönetici ve satış danışmanlığıdır. Erkek katılımcıların biri yarı zamanlı çalışırken, geri kalan on dördü ise tam zamanlı olarak çalışmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Düünden Bugüne Değişen Çalışma Hayatı

2.1.1. Çalışma Hayatı

Yaşamak için yemek ve içmek, bunları gerçekleştirebilmek için ise çoğu zaman paraya ihtiyaç vardır. Bu nedenle, insan, yaşadığı toplumun belirlediği şekilde çalışmak mecburiyetindedir. Yaşamak için çalışmak, feodal toplumda feodal beye kölelik etmek anlamına gelirken, kapitalist düzende ise sermaye sahibi olmaya ya da bir kapitalistin belirlediği sistemde ücret karşılığı çalışmaya dönüşmüştür (Fromm, 1996: 30). “Çalışma, herhangi bir üretken insan faaliyetidir. Bunun en açıkça görülen biçimi ücret karşılığında bir işte çalışmaktır” (Stanford, 2009: 69). Her halükârda çalışmanın bir anlamı vardır. İnsanlar belirli amaçlar uğruna çalışırlar. Hayatı idame ettirmek, sorumluluk üstlenmek, sosyal çevre edinmek bu amaçlardan bazılarıdır. İnsanlar çalışmak için çalışmazlar. İş onlar için amaçlarına giden yolda sadece bir araçtır, fazlası değildir (Comte-Sponville, 2012: 156). “Yeni kapitalizmin esnek ve kısa vadeli zaman anlayışı, kişinin işinden anlamlı bir anlatı ve dolayısıyla bir kariyer oluşturmalarını engelliyor. Ancak bu koşulların içinden bir süreklilik ve amaç hissi damıtmayı başaramamamız, boşuna yaşadığımız anlamına gelecektir” (Sennett, 2022: 140). Uzun süre işsiz kalanların baş edemediği sorun, amaçtan yoksunluk ve yaşanan yoksulluktur. Bu durum, işsiz bireyin bir işe yaramama hissine kapılmasıyla sonuçlanır. Çalışmak ise bu yolda değerli bir araç haline gelerek bireye hem bir amaç verir hem de onun ticari değerini belirler. Bu bakımdan çalışmanın ahlaken olmasa da fiyat anlamında bir değeri vardır (Comte-Sponville, 2012: 157).

Kapitalizm öncesi dönemde, zenginleşmenin aksine mevcut üretim dışında tatmin olma yolunun arandığı bir yaşam tarzı hâkimdir. Para kazanma ise rasyonel bir anlayışa dayanmamakta, daha fazla tüketim ve bu tüketimden doğan gösteriş yoluyla başkaları üzerinde tahakküm kurma amacı taşımaktadır (Bodur, 1990: 84). Her toplum çalışmaya farklı bir bakış açısıyla yaklaşır. Bazı toplumlar çalışmaya büyük bir önem atfederken, bazı toplumlar ise çalışmayı önemsizleştirebilir. Bu farklılığın nedeni, toplumun sahip olduğu kültürel değerlerde saklıdır (Güldiken, 2020: 8). Sanayi öncesi toplumlarda çalışma, avcılık ve toplayıcılıkla başlayıp yalnızca temel yaşam ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla göre şekillenmiştir. Göçebe toplumlarda, bugünkü anlamda belirli çalışma saatleri ve çalışma ahlakı yoktur. Zaman, güneşin doğuşu/batışı ve mevsimlerin geçişine göre belirlenmektedir. Hayvancılığın çiftçilikten ayrılmasıyla, çiftçi ve çoban toplulukları arasında önemli

bir iş bölümü açığa çıkmış ve bu iş bölümü yerleşik düzeni ortaya çıkarmıştır. Tarımda sabanın kullanılması gibi yeniliklerle üretkenlik ve emek ihtiyacı artmıştır. Artan emek üretkenliği ise savaş esirlerinin öldürülme yerine köle olarak üretim araçlarına sahip efendiler tarafından mevcut toprak üzerinde çalıştırılmasına yol açmış ve çalışma ilişkileri bu çerçevede şekillenmiştir. Bu nedenle, sanayi öncesi toplumlarda bireyin sahip olduğu en önemli unsur toprak haline gelmiştir. Zenginlik ve güç, toprak sahipliği ile belirlenmekte; toprağın sahibi kral-hükümdar ya da senyörler olmaktadır. Bu nedenle, sanayi öncesi dönemde parasal birikimin bir anlamı yoktur. Küçük zanaatkârlar çalışmalarını acele etmeden yürütmüşlerdir çünkü üretimde önemli olan ürünün sağlamlığı ve çalışanların doğal ihtiyaçları olmuştur. Meslek ahlakı, bireysel çıkarların önündedir. Zanaatkârların daha fazla kazanması için sattığı ürünün kalitesini düşürmeleri söz konusu dahi olmamıştır. Bunun yerine, ürünlerini büyük bir incelikle işlemiş ve yanındaki çalışanları da çocukları gibi görüp önemsemişlerdir. Bu nedenle, çalışanların işe zorlanması ya da işte zorlanması gibi bir durum mümkün değildir. Sanayileşme, çalışmayı bireysel ve toplumsal yaşamın merkezine yerleştirmiştir. Böylelikle, insanlar çalışarak toplumsal bir kimlik kazanmış ve kamusal alana dahil olmuşlardır. Sanayi devrimi, iş bölümü ve uzmanlaşmayı yaratarak insanı kendi ihtiyacını kendi şartlarıyla üretmekten yoksun bırakmıştır. Makineleşmeyle ortaya çıkan karmaşık üretim süreçleri nedeniyle sanayileşme, geçinmek için bireyin ücretli çalışmasını zorunlu kılmıştır. Bu süreç, toplumsal ve sosyal hayatta köklü değişimlere yol açmıştır (Güney, 2014: 9-23). Sanayici kapitalistin yükselişi, çiftçiliğin evrimi gibi yavaş bir süreç içinde gerçekleşmemiştir. Birçok küçük lonca ustası, bağımsız zanaatkarlar ve ücretli emekçiler, zaman içinde küçük kapitalistler haline gelmiş ve sömürüyü artırmak yoluyla birikim yaparak tam anlamıyla kapitalistleşmişlerdir (Marx ve Engels, 1997: 321).

Çalışmanın ilkel dönemlerine bakıldığında, feodal toplumlarda feodal beye ait olan toprak üç bölüme ayrılmaktadır. Toprağın bir kısmı, serfler tarafından işlenen ve feodal beye ayrılmış en bereketli kısımdır. Geri kalan kısmın bir parçası, herkesin yararlandığı orman, mera veya otlaklık alanlar iken, kalan kısım ise serflere bırakılan en verimsiz topraklardır. Feodal toplumlarda haftanın altı günü çalışılmaktadır. Toprak köleleri ya da diğer bir adıyla serfler, haftanın üç günü kendilerine ayrılan toprağı işleyerek ailelerini geçindirmektedirken, geri kalan üç günde ise feodale ait toprağı işleyip hasat etmektedirler. Serfler sadece toprakla ilgilenmekle kalmamakta, aynı zamanda yol, köprü ve bina inşa etmekle de meşguldürler. Serflerin kendileri için üç günlük çalışmaları, hayatlarını geçindirmek için gerekli ürünü elde ettikleri mecburi bir emektir; feodal bey için harcadıkları emek ise karşılığı olmayan artı-emektir. Orta Çağ'da zenginlik, elde olan toprakla ölçülmektedir. Eğer işletilecek bir toprağı varsa, bu durum kişinin üst sınıfa ait olduğunu göstermektedir. Bu nedenle toprak, onu işletecek bir feodal olmaksızın serbest bırakılmamaktadır. Aynı zamanda dönemin papazları da en büyük toprak sahiplerindendir; papazlar Tanrı'yı öne sürerek halkı topraklarında çalıştırarak sömürmektedirler (Pekin, 1979: 59-60).

Feodal düzende bireyin yaşam kalitesi, daha doğmadan belirlenmektedir. Ailede doğacak olan çocuk, anne ve babasının sınıfında kalmaktadır. Buna karşılık kapitalist düzende kişi, amaçları doğrultusunda çalışarak hedeflerine ulaşabilmektedir. Kişi ailesinden bağımsız, özerk bir birey haline gelmiştir; özgüvenli, sorumluluk sahibi ve bağınaz düşüncelerden uzak bu birey tipi, doğadan bütünüyle uzaklaşmıştır. Kast ve din farklılıklarının ortadan kalkmasıyla bireyin yalnızca insan olarak görüldüğü yeni bir toplum tipi gelişmiştir. Bu bakımdan kapitalizm, insanı geleneksellikten kopararak sorgulayıcı ve rasyonel biri haline getirmiştir (Fromm, 1996: 96). Tarıma dayalı feodal düzenden sanayileşmiş bir düzene geçiş, kapitalizm sayesinde gerçekleşmiştir. Feodalizmin aksine, kapitalizmde köleye dayalı bir iş gücü söz konusu değildir. Bu anlamda kapitalizm, köleliğe ve serfliğe dayalı düzeni yerle bir etmiştir (Rand, 2004: 170). Çalışmanın ilkel olmayan dönemi olarak kölelik döneminde, kölenin ve feodal dönemde ise serfin haksızlığa uğradığı bir gerçektir. Kölenin, kendisini satın alan sahibine söz etmeye hakkı olmadığı gibi; serfin de haftanın belirli günlerini lordun tarlasında geçirmekten başka şansı yoktur. Kölelik ve feodal dönemin aksine, kapitalist dönemde işçinin sömürüldüğünü görmek nispeten daha zordur. İşçinin özerk bir birey olduğu kabul edilirse işçi, dilediği işte ve dilediği yerde çalışma hakkına sahiptir. Marx'ın teorisi, bu görüşe bir karşıtlık niteliğindedir. Marx, kapitalist dönemde işçinin sömürüsünün diğer dönemlere göre açık olmasa dahi kapalı bir biçimde varlığını sürdürdüğünü dile getirmektedir (Huberman, 2003: 240). 16. ve 17. yüzyıllarda yaşanan coğrafi keşifler ve tüccar sermayesinin gelişmesini hızlandıran ticaretteki devrimler, feodal üretim tarzından kapitalist üretim tarzına geçişi kolaylaştırmıştır. Dünya pazarının genişlemesi, Avrupa uluslarının Asya'nın ürünleriyle Amerika'nın zenginliklerine sahip olabilmek adına duyduğu hırsı ve bu doğrultuda geliştirdiği rekabet ortamıyla gelen sömürgecilik faaliyetleri feodal ilişkilerin bozulmasıyla sonuçlanmıştır. Modern büyük sanayinin manüfaktürü yerinden etmesiyle birlikte, sanayici orta sınıfın yerini sanayici milyonerler almıştır. Modern sanayinin Amerika'nın keşfiyle birlikte dünya pazarını oluşturması ticarete, denizcilikte ve kara ulaştırmasında büyük bir gelişmeye yol açmıştır. Bu gelişmeler, aynı zamanda sanayinin yayılmasını etkileyerek burjuvazinin gelişmesine ve bu yolda sermayesinin artmasına sebep olarak orta çağdan kalma sınıfların geri plana itilmesiyle sonuçlanmıştır. Böylelikle burjuvazi, ürünlerine sürekli genişleyen bir pazar bulma gereksinimiyle dünya geneline yayılmış ve kozmopolit bir nitelik kazanmıştır. Bu süreçte, eski ulusal sanayilerin yıkılması ve yeni sanayilerin ortaya çıkmasıyla birlikte, yerel hammaddeler yerine dünyanın her yerinden getirilen hammaddeleri işleyen sanayiler ön plana çıkmıştır (Marx ve Engels, 1997: 12, 335). Bu gelişmeler doğal olarak iş hayatına da yansımış ve modern iş ilişkileri ortaya çıkmıştır. “Şüphesiz, modern iş ilişkilerine de karşılıklı ihtiyaç hakimdir; ihtiyaç olmazsa ticaret de olmaz. Çoğu insan için bu eşitsiz bir ihtiyaçtır, zira modern emek piyasasında birçok insan başkası hesabına çalışmak durumundadır” (Sennett, 2022: 162). İşveren, kendi amaçları doğrultusunda çalışanı istihdam eder; buna karşılık çalışan ise geçinmek için işverene daha fazla bağımlı hale gelir. Böylelikle, başkası adına çalışmak zorunda kalan çalışanla işveren arasında eşitliksiz bir güç ilişkisi ortaya çıkar.

Kapitalizm, arzular ve ihtiyaçlar üzerine temellendirilen, üretim ve tüketimde ekil bulan bir sistemdir. Bu sistemde güzel duygulara, anlık heyecanlara ve tutkulara yer yoktur çünkü bunların bir sınırı yoktur. Her şey tüketilmeli ve tüketildikçe de yerine yenileri üretilmelidir. Bu konuda Han, öznenin ölmek için fazla canlı olduğunu buna karşılık yaşamak için ise fazla l olduğunu iddia etmektedir (Han, 2021b: 20-22). “Kapitalist büyüme buyruğu, her şeyin giderek artan bir hızla üretilip tüketilmesine yol açar. Tüketme baskısı üretim sistemine içkindir. Ekonomik büyüme şeylerin hızla alınıp tüketilmesine bağlıdır” (Han, 2021f: 101). Erich Fromm, kapitalist düzende insanın adeta bir müşteri haline geldiğini ve böylelikle de daha çok yabancılaştığını ne sürmektedir. Hayallerin ötesindeki ürün çokluğu ve çeşitliliği büyük bir kafa karışıklığına neden olmaktadır. Bunun en büyük aracı da satın almaya teşvik eden reklamlardır. Böyle bir sistemde, insan kendini sürekli olarak daha fazlasını istemeye ve en yüksek refah düzeyine sahip olmaya şartlandırır. Artık her şeyin pratik bir yöntemi ve aracı vardır. Otomatik bulaşık makineleri, robot süpürgeler, tek bir tıkla yemek pişiren makineler gibi birçok ürün insanı doğadan uzaklaştırarak yapay bir dünyaya hapsedmektedir. Bunun aksine, feodal toplumlarda ise bu tarz sorunlara rastlamak mümkün değildir. Yeme-imelerinden yattıkları yerlere kadar her şey toprak üzerinde gerçekleşmiştir. Bu da onları doğaya daha yakın kılmıştır (Rand, 2004: 373). Görüldüğü üzere, kapitalizmin sunduğu bu yapay dünya, insanı doğadan uzaklaştırmasının yanı sıra, insan emeğini de bir meta haline dönüştürür. Böylece, insan yalnızca tüketen ve üreten bir varlık olmaktan çıkarak, emeği de alınıp satılabilen bir meta haline gelir.

"Her toplumda, emek gücü, üretim gerekli bir öğesidir. Ama ancak kapitalizmde meta haline gelir, yani bu dönemde emekçiler, üretim ve geçim araçlarından yoksundur. Bu koşullarda emekçilerin yapabildikleri tek şey, emek güçlerini pazarda satmaktır" (z, 2010: 28). Bu düzende işçiye ödenen ücret arz-talep doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu düzende işçiye ödenecek tutarı ve üretilecek/satılacak olan malların fiyatını belirleyen kapitalist değildir. Tüm fiyatlar piyasa tarafından biçilmektedir. Bu durumda, eğer bir çalışan yaptığı iş karşılığında piyasanın üstünde bir fiyat talep ederse işsiz kalması olağandır. Tam tersi durumda ise işveren, piyasanın altında bir maaş teklif ettiği takdirde elindeki çalışanı kaybedecektir. İşsiz kalan çalışan da bu boşluğu başka yerde iş arayarak değerlendirecektir. Mallarını satışa çıkaran kapitalist için de benzer bir durum söz konusudur. Eğer mallarının pazar değeri diğer kapitalistler ile aynı skalada gidiyorsa, var olan rekabet ortamına katılabilecektir. Kendisinden daha kaliteli mal üreten ve iyi bir fiyat bienler olduğu takdirde ise müşterilerini kaybetmemek adına işini bytmek ve iyileştirmek için çalışacaktır. Burada reticinin başarısını belirleyen etken, ürünün nesnel değeridir (Rand, 2004: 372).

Feodalizmin kşyle birlikte, birey artık zgr fakat yalnız bir hale gelmiştir. Bu durum iki açıdan değerlendirildiği takdirde, ilk olarak birey, topluma bağlı olmanın verdiği güven hissinden uzaklaşmıştır. Birey artık güvenliği konusunda kaygı eder bir hale gelmiştir. İkinci olarak ise toplumdan olan bu kopuş, ona istediği gibi özgürce yaşama hakkını sunmuştur. Bu zgrlğ doğru

kullanarak, rasyonel hesaplamalar yapan birey, kapitalist sektörde servet elde edebilme imkanına sahip olsa da, yine de var olan rekabet ortamında endişe ve güvensizlik hissi peşini bırakmamaktadır (Fromm, 1996: 90). Kapitalizm, yaşam uğruna yaşamı katleden bir sistemdir. Özne, kendini yıkan bir performansla kendini kabul ettirme isteğini bastıramamaktadır. Bu sistemin içinde yer almak adına diğerlerinden ayrı fakat bir o kadar da aynı safta olmak istemektedir. Özne bir tür kayıtsızlık içindedir. İnsan makineyle iç içe oldukça kendine daha çok yabancılaşmaktadır. Kapitalist sistem, ölümü inkâr ederek hizmetindekileri daha çok servet biriktirmeye ve daha çok büyümeye teşvik eder. Yaşam ancak ölüm kabul edildiği müddetçe canlıdır. Performans öznesi ise bu canlılıktan yoksundur. Kapitalizmin bastırıldığı ölüm dürtüsünden uzaktadır. Yarın hiç ölmeyecekmiş gibi çalışmakta ve biriktirmek için çabalamaktadır. Olumsuzluklardan uzak olan bu olumluluk toplumunda, ölüm bir olumsuzluktur ve bu nedenle de değerden yoksundur. Dahası, ölüm ve ölümler, bastırılan ölüm dürtüsünü hatırlatmaktadır. Bu olumsuzluktan ise ancak daha çok üreterek kaçınılabilir (Han, 2021b: 15-20).

“Yabancılaşma benliğin kaybedilmesidir: Başkaları için çalışırız, başka insanların amaçlarını gerçekleştirmek için, ve çoğunlukla ürettiğimiz şeye bezginlik üzerine bina edilmiş bir kayıtsızlıkla bakarız” (Denby, 1996’dan aktaran: Skousen, 2003: 179). Vasıfsız işçilerle kıyaslandığında, vasıflı işçilerin çalıştığı birimler hem daha küçük çaplıdır hem de homojen bir dağılım söz konusudur. Bu nedenle, vasıflı işçilerin diğerlerine göre daha az yabancılaştığı bir gerçektir. Onların sistemle arasında özel ve belirsiz bir bağ vardır. Apple gibi küresel bir şirkette çalışan birey, kariyerinin nereye gideceği hakkında pek emin değildir. Başka firmalarla anlaşabilir, farklı sektörlerle geçebilir ya da pozisyonunda bir değişikliğe gidebilir. Buna karşılık, Renault ya da Ford gibi seri üretim gerektiren fabrikalarda çalışan bir birey, uzun bir süre hatta belki de ömür boyu aynı sektörde aynı pozisyonda kalacağından emin olmakla birlikte aynı zamanda bunu garantilemiştir de (Cohen, 2000: 73). Fabrika sahipleri için elindeki makineler sermayeye karşılık geldiği için durmaksızın çalışması gerekmektedir. Bu ise ancak işçilerin hadlerinden daha fazla çalışmak durumunda kalmalarıyla gerçekleşebilmektedir. Öyle ki, işçilerin günde on altı saate varana kadar çalıştıkları günler de olmaktadır. İşçi için uzun çalışma saatinden daha zor olanı, içinde bulundukları disiplinden daha katı kurallara sahip olan fabrika disiplinine alışmaktır. İşin başlangıç ve bitiş saatlerinin belirli olması, makinelerin işleyişine uyum sağlamak, ustabaşının emirleri ve gözetimi doğrultusunda hareket etmek kolaylaştırıcı bir etki sağlaması dışında, makinelerin işçiler üzerindeki zorluklarını da göstermektedir. Fabrika sahipleri için makinelerin bakımı ve işleyişi işçilerden daha fazla önem arz etmektedir. Bu nedenle, makinelerin sistemli çalışmasına karşılık işçinin aldığı ücret adil değildir (Huberman, 2003: 200-201).

Özel mülkiyet, hem insanların hem de şeylerin bireyselliğini yabancılaştırır. Toprağın rant ile makinenin de kâr ile hiçbir ilgisi yoktur. Bunların hepsi birbirinden bağımsız var olurlar. Toprak, birtakım işlemler ile üzerinden mahsul elde edilerek kazanç sağlanmasıyla, yani toprak rantıyla

ilgilenmez. Bununla ancak ve ancak toprak sahibi ilgilenir. Toprak sahibi, toprağını işleterek ondan en iyi şekilde verim almaya bakar. Rant dışında salt toprağın da onun için hiçbir anlamı yoktur. Aynı şekilde makinelerde de durum böyledir (Marx ve Engels, 2013: 197). "Yabancılaşma, maddesel yaşam koşullarıyla açıklanmak gerekir diyen Marx, yabancılaşmayı iş bölümüne ve özel mülkiyete bağlıyor. Özel mülkiyet yabancılaşmanın billurlaşmış biçimidir. Çünkü üretim insanı da mal olarak üretmektedir (emek gücü pazarda alınıp satılmaktadır)" (Aybar, 2002: 49). Onların, demir ve vida yığınının başka hiçbir anlamı yoktur ancak kapitalin elinde mal üretmek ve pazarlamak yoluyla bir anlam kazanırlar. Ekonomist Mark Skousen ise Marx'ın yabancılaşma tezinin sanıldığı kadar makine yanlısı olmadığını iddia etmektedir. Teknolojinin gelişimiyle birlikte işçinin yerini alan makineler, hem emekten hem de zamandan tasarruf etme imkânı sunmuştur. Özellikle de modern toplumlarda artan makineleşmeyle birlikte işler daha pratik ilerlemekte ve işçiler de diğer görevlerin üstüne daha çok düşmektedirler. Bundan hareketle Skousen, makinelerin işçinin yaşamış olduğu yabancılaşmayı önemli ölçüde azalttığını öne sürmektedir. Bu durum, maliyeti düşürmek adına daha ergonomik ve daha işlevsel makinelerin üretimine yol açmaktadır (Skousen, 2003: 176).

Han'ın tabiriyle, insanlık bugün özgürlüğün katledildiği bir dönemden geçmektedir. Dış etkenlerin dayatmalarından kurtulan insan, kendi içinde hep daha iyisine ulaşma arzusuyla kendi kendini zorlamaktadır. İnsanın bilincinde olduğu yapabilme özgürlüğü, yapmalısın emrinden daha baskıcıdır. Öyle ki, her bireyin yapması gerekenlerinin bir sınırı vardır fakat yapabileceklerinin bir sınırı yoktur. Birey, başkalarıyla sadece işine yaradığı ölçüde, diğer bir ifadeyle bir amacı olduğu sürece ilişkiye girmektedir. Halbuki insan, doğası gereği sosyal bir varlıktır. Bu nedenle de, kendini diğerlerinin yanında bir şeyler paylaştıkça daha mutlu hissedecektir. Burada Han, neoliberal düzenin bireyi tekilleşmeye sürüklediğini ve bundan dolayı da onun gerçekten özgür olmadığını dile getirmektedir. Ona göre, neoliberalizm temelde insan özgürlüğünü katleden bir sistemdir. İnsana dair ne varsa ondan alıp götürmeye odaklıdır. Bir şeye duyulan heyecan, bir oyundan alınan zevk ya da biriyle kurulan mutlu bir iletişim neoliberalizm sömürü radarındadır (Han, 2020a: 11-12). Benzer açıdan, Marx ve Engels (2013: 75)'e göre, bireysel özgürlük yalnızca bir topluluk içerisinde var olabilir çünkü her birey yetenek ve becerilerini başkalarının yanında geliştirip içselleştirebilir. Modern toplum öncesinde bireysel özgürlük, özellikle de devlet kurumlarında egemen sınıfın kontrolüne tabidir. Özgürlüğü asıl yaşayanlar ise egemen sınıfın üyeleridir. Günümüzde ise bireyler, özgürlüklerini ancak diğerleriyle birlik ve beraberlik içerisinde ya da aracılığıyla elde edebilirler. Kapitalizme, insanları özgür bireyler haline getirmesi konusunda olumlu anlamlar yüklenebilir fakat öte yandan bu özerklik durumu, gelişerek bireyselliği ön plana çıkarmıştır. İnsanlar artık toplumdan ve sosyal ilişkilerden uzakta bir hayat sürmektedir. Kendini soyutlayan birey ise giderek daha yalnız, önemsiz ve yetersiz hissetmektedir. Dahası, birey yaptığı her hareketten, başarılı olduğundan ya da olmadığından yalnızca kendisini sorumlu tutmaktadır. Bu kapitalist ekonomik sistem, kendi ayakları üzerinde durmayı öğrenmeye mecbur olan birey profilini ortaya çıkarmıştır (Fromm, 1996: 96-97). "İnsanlar, yaşamak için besinlere, giysilere, barınaklara ve öteki maddi mallara gereksinim duyarlar.

Öyleyse insanlar onları üretmek zorunda olduklarından, çalışmak zorundadırlar" (Öz, 2010: 16). Günümüz toplumunda çoğu birey, çalıştığı kurumda işini sevdiği, beceri ve yeteneklerini sergileyebildiği ya da geliştirebildiği için kalmaz. Tüm bu olumsuzluklara rağmen çalışmaya devam etmelerinin ve orada kalmalarının tek nedeni, bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışmak zorunda oldukları gerçeğidir (Mandel, 1970: 174).

2.1.1.1. Kapitalizm

En temelde, kapitalizm "ticari büyüme ve yatırım odaklı kâr üretimiyle, piyasa mübadelesine dayanan Batı kökenli ekonomik sistem" (Giddens ve Sutton, 2016: 142) olarak tanımlanmaktadır. Dahası, kapitalizmin temelinde devlet müdahalesinin reddedildiği ve bireyselliğin ön plana çıktığı kâr odaklı bir rekabet anlayışı vardır (Aydın, 2003: 4). Bu anlayış doğrultusunda, üreticiler bireyin temel ihtiyaçlarının ötesinde yeni ihtiyaçlar yaratırlar. Özellikle, bireyin en zayıf yanlarına hitap eden arzuları temelinde ürettikleri ürünler üzerinden daha çok kâr elde etmeye odaklanırlar. "Üretimci kendini, ötekinin en aşağılık zevklerinin hizmetine adar, onunla onun gereksinimleri arasında arabuluculuk rolünü oynar, sağlıksız iştahlar yaratır; bütün zayıflıkları için pusuya yatıp bekler; bütün bunları bu muhabbet tellallığı karşılığında parasını alabilmek için yapar" (Tolan, 1980: 151). Bu nedenle, üreticiler için mühim olan ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade satılan üründen kazanç ve kâr elde edebilmektir. Bununla birlikte, kapitalizm hakkında mevcut pek çok tanım olmasına karşın çoğunluğu Karl Marx ve Max Weber çerçevesinde geliştirilmektedir (Marshall, 1999: 382). Hatta öyle ki, on dokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar Marx ve Friedrich Engels'ten önce herhangi bir kapitalizm tanımına rastlamak pek de mümkün değildir. Marx'a göre, kapitalizm, üretim araçlarını elinde bulunduran sınıfa kâr sağlama amacıyla işleyen çıkar merkezli ekonomik bir oluşumdur. Öte yandan, kapitalizm Marx'ın sınıf odaklı toplum tahlilinde komünizmden önceki aşamayı oluşturmaktadır. Weber'de ise kapitalizm din üzerinden ilerlemektedir. Weber, Marx'ın aksine kapitalizmin kökenlerini Kalvinist inançların yorumlarında aramaktadır. Weber için, kapitalizm devrimci olmadığı gibi aynı zamanda yerini Marx'ın iddia ettiği üzere komünizme de bırakacak değildir. Marx, işçi sınıfı olarak adlandırdığı proletaryanın geleceğini, kapitalist sistemin sona ermesine bağlarken, Weber ise kapitalizmin yok olmayacağını ya da bunun güç olacağını farkında olarak bunu düşünmek yerine sistemin gelişmesine odaklanmaktadır (Giddens ve Sutton, 2016: 142).

Kapitalizm, ilk kez on altıncı yüzyılın ikinci yarısında sömürge yoluyla elde edilen sermaye birikiminin kazanç getirme amaçlı kullanılmasıyla ortaya çıkan bir sistem olmakla birlikte, aynı zamanda yaşamın her alanına etki eden ve yön veren karmaşık bir sistemdir. Bu geçen süre zarfında, kendi yapısı da dahil olmak üzere toplumsal süreçleri, hızlı ve köklü bir değişime uğratmıştır. Daha önce hiç görülmemiş ekonomik üretim ve dağıtım biçimlerini yeniden tasarlayıp hayata geçirmiş ve yeni teknolojik mekanizmaların gelişiminin kaynağı olmuştur. Dünden bugüne toplumların ekonomik anlamda geçirdiği değişimler farklı olmasına karşın buna sebep olan sistemin adı daima

kapitalizm olarak adlandırılmıştır (Gençoğlu, 2020: 238). "Kapitalist toplum, ancak sermayelerin birikimi sonucu olarak doğmuştur. Bu durumda karşılığı aranacak ilk soru bu birikimin modern çağların ilk döneminde neden, nasıl oluştuğudur" (See, 1972: 25). Günümüzde kapitalizm, toplumda her kesimin üzerinde muhakeme yapabildiği bir mesele haline gelmiştir. Ortaya çıkan farklı bakış açıları, onu yanlış anlaşılma ya da bir tür anlaşmazlığa itmiştir. Bazıları terimin net bir tanımının yapılamayacağını düşünürken bazıları ise kapitalizmin geçmişte kaldığını ya da biçim değiştirdiğini iddia etmektedir (Dobb, 1990: 11). Kapitalizm, hem sosyal hem de ekonomik bir sistemdir. Bu açıdan onu, adil olmayan bir ekonomik sistem adı altında tanımlayanlar olduğu kadar, insan yapısına en uygun sistem olarak görenler de mevcuttur (Şeriatı, 1992: 7). Kapitalizm kavramı çoğu insanın zihninde olumsuz çağrışımlar yapan bir kavram olmakla birlikte aynı cümle içinde adalet ve ahlâk ile ilişkilendirmek de bir o kadar tartışma konusu yaratmaktadır. Kapitalizmin adil ya da ahlâklı olup olmadığı sorulduğunda ise cevap, gayri adil ve gayri ahlaki olarak açıkça bellidir. Bugün tüm dünya üzerinde milyonlarca insanın hayat mücadelesi vermesinde başrol kapitalizmindir. Çoğunluğun sömürüldüğü sistem olması dolayısıyla kapitalizm, her açıdan kötü ve tehlikeli bir oluşumdur. Öte yandan, bu etkinin hakikatini savunan ve açıkça dile getiren bir isim olarak filozof Ayn Rand, kapitalizmin yirminci yüzyılda yaşadığı gerilemenin nedenini, onu gerçekleştirdiği etkinlikler bağlamında savunan kişilerde aramaktadır. Marx ve Weber'in aksine Rand, kapitalizme büyük bir tutkuyla inanmaktadır. Ona göre, kapitalizmi öne çıkaran etken sömürü sistemi değil, adil ve ahlaki oluşudur. Rand için, kapitalizm dışındaki tüm ekonomik sistemlerde ezilenler ve ezenler daima var olmuştur fakat kapitalizm, tüm bu sistemlerden farklı olarak herkes için adalet ve ahlâkı merkeze alan zenginliklerle dolu bir oluşumdur (Rand, 2004: I-III). Kapitalizmin ahlakiliği üzerine açılan tartışmalara filozof André Comte-Sponville (2012: 11) de katılmaktadır. Ona göre, ahlaktan ve kapitalizmden uzak durmaya çalışmanın bir yararı yoktur. Varlıklı veya varlıksız olan herkes bu sarmalın radarındadır. Hayatı idame ettirmek için çalışmak, gereksinimleri karşılamak için para harcamak ya da yarını düşünmek uğruna para biriktirmek gibi eylemler insanları sistemin içine hapseder. Bu ise kapitalizmin ahlaki olup olmadığını sorgulamak için herkes adına geçerli bir neden sunmaktadır. İşçinin temel düzeyde olan ihtiyaçları, kapitalistin lüks ihtiyaçlarından daha fazla kazanç sağlar. Kapitalist, ilk olarak işçinin bu ihtiyaçlarını en yalın ve sefil düzeye çekerken; hareketlerini ise mekanik hareketlere dönüştür. Dahası, işçiyi tüm bunların yeterli olduğu konusunda ikna eder. İkincisi, en düşük yaşam standartlarını büyük kitlelere uygun olması bakımından işçiye genel yaşam tarzı olarak kabul ettirir. Bu yüzden temel ihtiyaçların ötesine geçen her türden keyif, lüks gibi algılanır ve cezalandırılma gerekliliğinde görülür. Kapitalist için işçinin biriktirebilmesinin tek yolu, az harcamaktır. Ne kadar az yer-içer, eğlenceye gider ve gezerse o kadar çok para biriktirir (Marx, 2011: 128-131).

İşçinin sarfettiği emeğinin mevcut hakkının ödenmeyen kısmının kâr olarak adlandırıldığı kapitalist sistemde, işçinin olması gerekenden daha fazla işe yükümlü kılınması artı-değerle sonuçlanmaktadır. İşçiden bu artı-değeri alan ve bunu işleten kişi ise kapitalistten başkası

değildir (Marx, 2019: 65-66). Kapitalist sistemde işçi, üretim sürecinde başrol değildir. Aksine üretim sürecinin işçi üzerinde bir egemenliği vardır (Mandel vd., 2010: 297). “Kapitalist üretim biçimi insanlar arasındaki ilişkileri şeyler arasındaki ilişkilere dönüştürmekte ve bu dönüşüm kapitalist üretim sürecinde metanın doğasını, temel niteliğini oluşturmaktadır” (Tolan, 1981: 148). Esasen, işçi de tıpkı kapitalist gibi bir insandır. Burada kapital ya da sınıfsal anlamda burjuva, bazı zorunluluklar içinde kendi ihtiyaçlarını bastırması bakımından bir seçkindir de. Bastırılan bu ihtiyaçların verdiği ızdırap, seçkini başkaları ya da doğa üzerinde zorbalık yapmaya zorlar. Bu nedenle de işçileri ezmeyi ve sövmeyi kendinde haklı görür (Jameson, 1997: 244). Kapitalist işletme, “A) Sadece kapitalist iş-verenin değil, bütün insanların ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla meta üretiminin yapıldığı yerdir. B) İşçilerin iş-gücü sömürülerek, sadece kapitalist mal sahibinin kâr için, artı - değer hazırlanıp meydana çıkarıldığı yerdir” (Barjonet, 1968: 144). Dahası, kapitalizm kendi ayakları üzerinde duran bir sistemdir. Diğer bir ifadeyle, sistemin işleyişinde insan yalnızca bu çarkın bir dişlisi konumundadır (Hyppolite, 2010: 189). “Kapitalist toplumda insanlar, kendileri için doğal bir biçimde üretmek yerine, küçük bir kapitalistler grubu için doğal olmayan bir biçimde üretirler” (Ritzer ve Jeffrey, 2014: 25). Bu açıdan bakıldığında, kapitalizmin merkezinde makineleşmiş insan tasviri yer almaktadır. Bu insan, üretici rolünde kâr getirmekle yükümlüyken, tüketici olarak ise birtakım fayda sağlamaktan sorumludur. Bir başka ifadeyle, kapitalist toplumlarda sadece çıkar odaklı hareket eden, rekabetçi ve gözünü kazanma hırsı bürümüş akılcı bireyler yer almaktadır. Dahası, sistemi diri tutan da rasyonel hareket eden bireylerin daha çok kazanma hırsıdır (Aydın, 2012: 23).

2.1.1.2. Sömürü

Kapitalist sistemde, işçinin aldığı ücret ile günlük ürettiği malın değeri arasında büyük bir fark vardır. Dahası, üretimden elde edilen değer ile işçinin bu ücreti arasındaki farkı oluşturan artı-değer, kapitalin yararına işçinin ise zararına işlemektedir. İşçinin bir günde yaptığı işin bir kısmı, günlük yapması gereken işin dışında kalan fazladan bir iştir. Kapital, işçilerin tüm bu artık emeklerini biriktirerek kullanır ve bundan kâr elde eder. Bu ise kapital ve işçi arasındaki farkın daha da açılmasına neden olur. Marx, bunu hem işin hem de işçinin sömürülmesi olarak adlandırmaktadır (Ülken, 1969: 151). "Kapitalisti, satın aldığı ve bedelini ödediği emek gücü ilgilendirir. İşçi, işçi olarak kapitalisti ilgilendirmez. Onu, işçinin çalışma yeteneği, işçinin bir artı değer yaratma yeteneği ilgilendirir" (Öz, 2010: 33). Artı-değer, kapitalist sistemde doğrudan üretim sürecinin olmazsa olmaz bir parçasıdır. Nihayetinde, tüm sistem artı-değer üzerinden işlemektedir. Artı-değerin sermayeye çevrilmesi ya da biriktirilmesi yoluyla sömürü gerçekleşir. Marx, sistemde işlem sürecinde iki aşamadan söz etmektedir. Sermayenin, karşılığı ödenmeyen bir emek üzerinden elde edilmesi ilk aşamayı oluşturmaktadır. Bu ise artı-değerin daha fazla üretilmesine yol açmaktadır. Ne kadar çok emek sızdırılırsa o kadar çok artı-değer üretilmiş olur. İkinci kısım ise malların satışını içermektedir. Eğer satış, üretim maliyetinin altındaki bir değerde yapılırsa, işçi sömürülmüş olur fakat bu sömürü kapitalist için gerçekleştirilmiş sömürüden farklıdır (Marx, 2004: 217-218). Diğer bir ifadeyle, malın

Üretim maliyetinin altında bir değere satılması, işçinin emeğinin yeterince değerlendirilmemesiyle sonuçlanır. Bu ise işçinin emeğini değersizleşmesine ve emeğinin karşılığını tam olarak alamamasına yol açar.

Kapitalizmin en acımasız şekilde hissedildiği günümüz toplumunda var olan piyasa düzeni, mülk sahipleri ve mülksüzler arasındaki ekonomik uğurumdan kaynaklı olarak kapitalistlerin ęıkarına hizmet ederken yoksulları ise daha da dibe ęekmektedir. Yoksulların sürekli olarak maruz kaldığı bu dezavantajlı konumun nedeni, işgüçlerini satın alacak birini kolay yolla bulamamalarıdır. Kapitalistler bu konuda avantajlıdır ęnk dünyanın biręok bölgesinde ucuz işgücüyle ęalıřtırabilecekleri, paraya ihtiyacı olan milyonlarca insan bulunmaktadır. Bu nedenle var olan bu eşitsizlik, taraflar arası sömürü ilişkisini ortaya ęıkarmaktadır (McNally, 2013: 98). Sınıflar arası yaşanan bu eşitsizlik, diğer eşitsizlik türlerinden farklı olarak kapitalizmin ana kaynağıdır. Kapitalizm, bu eşitsizlikten güç alarak ve kendine uyarlayarak bu sömürüyü yararına kullanır. Kapitalizmi kapitalizm yapan da bu sınıf smrsdr. Sonuçta; kapitalizm, her durumda insan hayatını biçimlendiren ve bunu acımasız bir biçimde geręekleřtiren, temelde sömürüye dayanan bir sistemdir (Wood, 2016: 298-302). Sömürü, merkezinde zorlamanın yattığı bir ilişkiye dayanır. ęalıřanın ürettiği ürün, üretim aracının sahibi tarafından ele geğirilir. Taraflar arası siyasi, hukuki ya da askeri bir zorlama yoktur. Bu ilişki, karşılıklı bir anlaşmayı içeren ve ekonomik zorluklar temelinde şekillenen bir ilişkidir. Üretim araçlarına sahip olmayan ęalıřan, hayatta kalabilmek adına emeğini üretim aracını elinde bulundurana satmak zorundadır (Güldiken, 2020: 45). Marx'a göre burjuvazinin tek gayesi işçileri dilediğince sömürmek ve bundan kr elde etmektir. Bu nedenle, Marx için sömürüye dayalı bu düzende taraflar arası net bir eşitlik imkansızdır. Eşit olmayan bir toplumda da kısıtlanmayan bir özgürlükten bahsetmek mümkün değildir (Marx, 2016: 176). Georg Fülberth (2008: 60-61), durumu daha iyi ęzmlileyebilmek adına kapital ve işçi arasında hayali bir konuşma yaratır. Buna göre, kapitalist sistemde işçi, kapitalin tüm kazancının kendi emeğine dayandığını ve bunu meydana getirenin de ondan alınan artı-değer olduğunu iddia ederek bunu sömürü olarak nitelendirecektir. Kapital ise bunun salt bir artı-değer sorunu olmadığı konusunda ısrar ederek kendini savunacaktır. Kapitaliste göre, işçiden ęıkan bu artı-değer hem işçiye emeğinin karşılığı için verilen bir n ödemedir hem de üretimde kullanılan mal ve gereğler için harcanan sermayenin faizidir. Fülberth'e göre, bu hayali konuşmadan işçi yalnızca kapitalin elde ettiği kârın ondan alınan emek değerin toplamı olduğunu ispatlayabildiği takdirde haklı ęıkarak zgr kalacaktır.

Emek-değer teorisinde bir malın değeri, iğerdiği toplam işgücü zamanı veya üretimi için toplumsal olarak gerekli işgücü zamanı şeklinde tanımlanmakta ve o malın üretiminde kullanılan üretim arağlarının iğerdiği dolaylı işgücü ile bu araçları kullanarak malın üretimini sağlayan dolaysız işgücünden oluşmaktadır (Akyüz, 1980: 11). İlk etapta bu değerin metanın yararlılığından geldiği düşünülse de, esasen kapitalist sistemde bir meta ne kadar değerliyse ona biğilen fiyat o oranda azalmaktadır. İnsan yaşamı için suyun büyük bir önemi olmasına rağmen, suyun fiyatı insan için

gerekli olmayan elmasın fiyatından oldukça düşük bir değerdedir. Sanılanın aksine, bir ürünün fiyatı biçilirken o ürünün yararlılığı ve kullanım değeri göz ardı edilir (Öz, 2010: 21). Kapitalist sistemde, işletmeler birbirleriyle adeta yarış içindedirler. Her işletme, kendi malının değerini ve kalitesini ortaya koyabilmek adına sağlamlılığı ve kullanışlılığıyla reklamını yapmaya çalışır. Var olan rekabet ortamı, insanları hileye, sömürüye ve ekonomik baskıya teşvik ederek topluma hizmet amacını unutturmaya çalışır. Burada uzak durulması gereken nokta, rekabetin sömürüyü teşvik eden ve onu besleyen bir araç olarak kullanılmasıdır (Töre, 1992: 58).

Kapitalistin maliyeti düşürmek için işçi sayısını azaltması, elde kalan işçilerin daha fazla sömürülmesine yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle, üretimde ne kadar az işçi çalışırsa, artı-değere olan yüklenme de bir o kadar artacaktır. Artı-değerde yaşanan artış, daha fazla emeğin sömürülmesi ve bu emeğin sömürülmesi için üretim araçlarına daha fazla yatırım yapılmasıyla sonuçlanır (Marx, 2004: 74-220). Özetle; kapitalist düzende burjuvazinin zenginliği bir grup işçinin işe alınarak sömürülmesiyle doğru orantılıdır. Bunun için ise işçi sınıfının giderek daha çok büyümesi gerekmektedir. İşçi sınıfının kapasitesi ne kadar çok artarsa, sömürü de aynı oranda artacaktır (Marx ve Engels, 2014:25). Burjuvazinin sahip olduğu tüm zenginlik işçinin ödenmeyen emegidir. Bu emek ya da diğer bir ifadeyle artı-değer, işçinin var olan emeğinin daha çok sömürülmesine, üretim araçlarına sahip olan burjuvazinin ise yeni üretim araçları yoluyla daha fazla zenginleşmesine ve özel mülkiyet alanını daha çok genişletmesine yol açmaktadır (Töre, 1992: 65-132). Özel mülkiyetin doğuşuyla, herkes bir diğerinde yeni ihtiyaçlar yaratarak onları yeni bağımlılıklara sürüklemiş ve yeni fedakarlıklar yapmaya zorlamıştır. Nesnelerin sayısındaki artış, insanın dışsal güçler tarafından daha fazla kontrol edilmesini sağlamıştır. Bu sistemde her yeni ürün, karşılıklı dolandırıcılık için yeni fırsatlar sunar olmuştur. İnsan, insan olarak giderek ekonomik açıdan kötü hale gelmiş; kendine düşman olan bu varlığa karşı başarılı olmak için daha fazla paraya ihtiyaç duymuştur. Üretim arttıkça paranın gücü azalmıştır. Dahası, paranın değeri arttıkça ihtiyaçlar da artmıştır. Bu durumda, para ihtiyacı modern ekonomik sistemin yarattığı gerçek ve tek ihtiyaçtır (Marx, 2011: 125-126). Burjuvazi, üretim araçlarındaki hızlı gelişim ve iletişim araçlarındaki ilerlemelerle, tüm ulusları uygarlığın içine doğru çekmiştir. Aynı zamanda kentlerin egemenliğini sağlayarak büyük şehirler yaratmış ve kentsel nüfusu artırarak birçok kişiyi kırsal yaşamın sıkıntısından kurtarmıştır. Bunun sonucunda; kırsal kesimi kentlere, barbar ve yarı-barbar ülkeleri uygar olanlara ve Doğuyu ise Batıya bağımlı kılmıştır (Marx ve Engels, 1997: 13).

2.1.1.3. Yabancılaşma

Marx'ın yabancılaşma tezi tek bir alanla sınırlı değildir. Yabancılaşma: 1) insanın doğadan işçinin ise ürettiği üründen bağımsızlığının; 2) toplumsal olanla siyasal olanın, insanla Tanrının ya da üretim sürecindeki insanın ekonomik yapıyla arasındaki ilişkinin tersine dönmesinin; 3) sermayenin işçilere ya da devletin topluma egemen olmasının, diğer bir ifadeyle nesnenin birey

üzerindeki hakimiyetinin bir sonucudur (Dum  nil vd., 2013: 182-183). Doğa, hem insanın yaşaması için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladığı hem de insanın emeğini gerçekleştirdiğı ve bundan bir ürün elde ettiğı yerdir. İnsan buna ne kadar sahip olursa, bu aşırılık da onu emeğinden bir o kadar uzaklaştırır. Böylelikle insan, ürettiğı nesnenin kölesi haline gelir. Bir şey uğruna harcanan bu emek sınıflar arasında farklı şekillerde vuku bulur. Emek, kapitalistler için harika işlerle sonuçlanır. Kapitalistin sermayesi, prestiji artar, bu da onu giderek daha çok zenginleştirir. Emek ise işçiyi zamandan ve paradan mahrum eder. Emek, zengine keyif s receğı lüks evler yaratırken, işçi için ise bu evlerin inşasında çalışacağı roller verir. Emek, zengine işlerini yürütecek elverişli makineler yaratır, işçiyi ise bu makinelerin bir dişlisi haline getirir (Marx, 2013: 76-77).

Marx'ta iş bölümü ve emek, yabancılaşmanın en çok hissedildiğı alanlardır. Marx için çalışmak ve buna bağlı olarak emek, insanın daha önceleri doğa ile olan karşılıksız ilişkisinin yerine zihinsel, sanatsal ve bedensel anlamda bir üretkenliğin geçmesidir. Bu üretkenliğin iş bölümü ve özel mülkiyet ile sarsılması, emeğin görünürlüğünü azaltmıştır. Sonucunda ise emek ve emeğin ürünleri, insandan bağımsız birer nesneye dönüşerek onu üreten kişiye giderek yabancılaşmaktadır. Bu yabancılaşma sürecinde üreten hem emeğine hem de ürettiğı nesneye karşı yabancılaşır. Artık emeğinin bir ürünü olan nesne, onu meydana getirmek için sarfettiğı emeğinden ve kendisinden daha üstün bir varlık haline gelerek, üreten kişi üstünde egemenlik kurar. Bu ise üretkenliğini durağan bir hale getirerek, kişide olumsuz duyguların gelişimine yol açmaktadır. Yabancılaşan emek, insanın  zg r eylemlerini ve çalışmasını bir araç haline getirip, insanlıktan çıkararak bir nesne haline gelen, sermayeye bağlı yeni bir insan tipi yaratmaktadır (Fromm, 2004: 83-86).

Marx yabancılaşma kavramı ile işçinin ürettiğı mala yabancılaşmasını, emeğinin karşılığının kapitalin eline geçmesini ve bu kapitalist düzende kapitale ait olan üretim ara larının köleleştirici bir g   olarak işçinin karşısında yer almasını kastetmektedir (Marx, 2013: 8). "Yabancılaşma, insanlar ve ürettikleri arasındaki doğal bağlantının çöküşüdür. Kapitalizmin,  retim sürecine, ürünlere ve kendileri için çalışanların emek süresini az sayıda kapitalistin sahip olmasını sağlayan iki sınıflı bir sisteme dönüşmesi nedeniyle yabancılaşma meydana gelir" (Ritzer ve Jeffrey, 2014: 25). Böylelikle yabancılaşma, işçinin emeğinin karşılığı olan ürünü, çalışma araçlarını ve koşullarını kontrol edememesinin bir sonucudur. Çalışma günlerinin artması ve buna bağlı olarak artık-değerin büyümesi yabancılaşmayı daha belirgin kılmaktadır (Mandel, 1970: 174). Kapitalist sistemde işçinin, ürettiğı nesneye ihtiyacı yoktur. Aksine, o yalnızca ihtiyacı olanı satın alabilmesini sağlayacak parayı kendine kazandıracak nesneleri üretir. Kapitalist ise işçiyi sermayesi aracılığıyla s m r r. Burada sermaye, kapitalin çıkarlarına hizmet etmek adına işçiyi kullanır. Sermayenin işlendiğı fabrikalar ve ara ı olan makineler bu amaçla kullanıldığı için de yabancılaşma ortaya çıkar (Ollman, 2008: 288-307). "Paranın sermayeye dönüşmesi için kapitalist, pazarda, satış sonunda filen sahip olduğu değerin üstünde bir değer yaratan bir meta bulmalıdır. Kapitalist böyle bir metayı pazarda bulmuştur. Bu emek gücüdür" ( z, 2010: 28). Işçi çalışıp emek verdiğı ürününe yabancı bir gözle bakar. Işçi ne

kadar emek sarfederse, karşısındaki nesne de ona o kadar çok yabancılaşır. İşçi bu yolda kendini işine o kadar çok kaptırır ki artık hayatı ürettiği nesneye aittir. Bu yolda ürün büyüdükçe kendisi küçülür. Özetle; işçinin bu yabancılaşma süreci ürettiği nesnenin ondan ayrı bir güç olarak yer almasının bir sonucudur (Marx, 2013: 75-76). Yabancılaşmış bu emek sonucunda işçi ürettiği ölçüde giderek güçsüzleşir. Marx yabancılaşmanın sadece işçiler üzerinde değil, kapitalist toplumda bütün insanlar üzerinde etkili olduğunu öne sürmektedir. Bu yabancılaşma, hem onları kendilerine yabancılaştırır hem de bir rekabet ortamı yaratarak burjuvazi ve proletarya olmak üzere iki sınıfı karşı karşıya getirerek bir tür çatışmaya ya da bölünmeye yol açar (Marx ve Engels, 1976: 390).

Marx'a göre modernliği belirleyen unsur kapitalist ekonomidir. Marx, kapitalizme geçişin ilerlemeler sağladığını kabul eder. Onun çalışmaları büyük ölçüde, kapitalist ekonomik sistemin ve onun sorunlarının (sömürü, yabancılaşma vb.) eleştirisini içermektedir (Ritzer ve Jeffrey, 2014: 548). Marx için modern toplum, içinde mutsuzluğu barındırdığı kadar vaadi, umutsuzluğu barındırdığı kadar da umudu barındırmaktadır. Bir anlamda modernite, hızla artan ve gelişen makineleşme sonucu insan emeğini kısa süreli fakat verimli bir hale indirgemıştır. Modern özne doğanın hâkimi olurken, buna karşılık başkalarının da kölesi konumuna gelmiştir. Marx'a göre yabancılaşma, modern dünyada en yüksek mertebeye ulaşmıştır (Çınar, 2016: 142). Sonuç olarak; Marx, sömürülen işçinin üretimden aldığı payın çok az olduğunu ve bu yüzden de ürettikleri maldan elde edilen gelirin kapitalist yerine kendilerine verilmesi gerektiğini öne sürer. Aynı zamanda çalışanların, bireyselliklerini yok eden yabancılaşmaya dayalı çalışma düzeninden çıkmalarını ve emeklerinin ürünü olan nesnenin kendi üzerlerinde tahakküm kurmasını engellemelerini istemektedir. Bu yönüyle Marx, kapitalizmi adil olmayan ücret anlayışı yönü ile insanları köle haline getirmesi ve bireyselliklerini ortadan kaldırması bakımından eleştirmektedir (Fromm, 2004: 85).

2.2. Araştırmanın Kuramsal Perspektifi: Byung-Chul Han'ın Toplum Kuramı

2.2.1. Han'ın Kuramsal Konumu

Byung-Chul Han, ilk olarak Türkiye'de 2015 yılında Türkçeye çevrilen "Yorgunluk Toplumu" adlı eseriyle tanınmış, ardından çevrilen diğer eserleriyle birlikte toplumda merak uyandıran bir yazar haline gelmiştir. Özgün fikirleriyle yeni toplum tipleri geliştiren Han, eserlerinde günümüz toplumunun değişen yapısına değinmektedir (Aydemir ve Ünsal, 2023: 175). Günümüz toplumu, Han (2021c) tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Olumluluk toplumu, teşhircilik toplumu, şeffaflık toplumu, enformasyon toplumu, yorgunluk toplumu ve performans toplumu bunlardan birkaçını oluşturmaktadır. Olumluluk toplumu, olumsuzluğun azalarak yerini olumluluğun aldığı bir toplumdur. Bu toplum, gerek iletişimi gerek de performansı engelleyebileceği düşüncesiyle her tür olumsuzluktan kaçınmayı gerektirir. Teşhircilik toplumunda, her birey kendi kendisinin reklam nesnesi olarak algılanır. Her şeyin sergilenme değeriyle ölçüldüğü bu toplumda, her şey açıkça ifşa

edilmeyle mükelleftir. Teşhirciliğin bu aşırılığı, her şeyin gizliliğinden arındırılarak hemen tüketilebilir bir meta haline gelmesiyle sonuçlanır. Her şeyi sergilenme zorunluluğuna mecbur bırakan kapitalist ekonomi, bireyi bedeninin sürekli yenilenmesi üzerine baskı kurarak yabancılaşmasına sebep olur. Şeffaflık toplumu ise simetrik, diğer bir ifadeyle görünenin kendisidir. Bu nedenle, bu simetriye uymayan asimetrik olan her ilişki ortadan kaldırılmalıdır. Şeffaflık toplumunda belirsizliğe yer yoktur, her şey apaçıktır. Şeffaflığın tam anlamıyla mümkün olabileceği tek yer, boşluğun kendisidir. Bu boşluğu doldurmak için büyük miktarlarda bilgi devreye sokulur. Bu bilgi ve görüntü bolluğu, boşluğun hala kendini açığa çıkardığı bir zenginlik sunar ancak yine de bilgi ve iletişimdeki bu artış, dünyayı daha aydınlık bir hale getirmek için yeterli değildir. Enformasyon toplumunda, bilginin yığını hakikatin kendisini oluşturmaz, aksine daha karmaşık bir hale getirir.

2.2.2. Han'ın Toplum Kuramı: Yorgunluk Toplumu

2.2.2.1. Tükenmişlik ve Yorgunluk

Yorgunluk, tıp dünyasında fiziksel mi yoksa psikolojik mi olduğunun belirsizliği nedeniyle karmaşık bir sorun olarak kabul edilmektedir. Hem bedensel hem de ruhsal yorgunluk şikayetiyle hastaneye başvuran hastalar, net bir tanı konulamadığı için doktorlar tarafından tedavi edilmek istenen fakat bir yandan da uğraşılacak istenmeyen hastalar haline gelmişlerdir. Böylelikle, yorgunluk, toplum içinde sıklıkla adı geçen ve kendisinden yakınılan bir duruma dönüşmüştür. Dahası, yorgun insanlar toplumda giderek arttığı için, aksatılmadan tedavi edilmeleri gerekmektedir. Yorgunluğun birey açısından olumlu tarafları da vardır. Yorgunluk, bir nevi vücudun uyarı sistemidir. Çok çalışmaktan halsiz düşen organizma, bireyi uyararak onu dinlenmeye zorlar ve böylelikle oluşacak fiziksel/ruhsal hasarları önlemeye çalışır (Candansayar, 2003: 12, 19). “Hiç kimsenin ve hiçbir şeyin, ‘egemen olmadığı’ ya da ‘hüküm sürmediği’ durum, derin yorgunluğun bir parçasıdır” (Handke 1992’den aktaran: Han, 2020b: 71). Yorgunluk, genellikle geçici ve dinlenmeyle kendini sınırlayan bir durumdur ancak nadiren derinleşerek kalıcı bir hale gelir ve güç kaybına neden olabilir. Hasta olan veya olmayan kişiler tarafından gündelik hayatta sıklıkla dile getirilen yorgunluğun, belirli durumdan kaynaklı olarak yaşanan bıkkınlık, tükenmişlik ve isteksizlik mi, yoksa hastalık öncesi başlayan halsizlik hali mi olduğunu ayırt etmek çoğu zaman mümkün değildir (Candansayar, 2003: 31). Toplumsal olaylar, bireylerin psikolojik sağlığının bir sonucudur. Topluma uyum sağlayamayan bireyler toplumsal çatışmaya sebep olabileceği için çalışanların ruh sağlığının korunması son derece elzemdir (Çelikkol, 2001: 32). Esasen yorgunluk, ilk etapta algılandığı fiziksel halinin ötesinde ruhsal bir yorgunluğu da içermektedir. Ruhsal yorgunluk yaşayan birey, çalışma düşüncesine karşı bir bıkkınlık ya da tükenmişlik hissedebilir. Özellikle, toplumda tükenmişliğin artması sonucu hem mavi yakalılar hem de beyaz yakalılar, tükenmişlikle mücadele

etmektedirler. Böylelikle, yorgunluk bireysel olmaktan çıkıp sosyal bir olgu haline gelmektedir (Candansayar, 2003: 81-82).

Sözlük anlamıyla tükenmişlik, aşırı bir şekilde güç ve enerji yüklenmesi sonucunda oluşan yorgunluk, yıpranma ve başarısızlığa işaret etmektedir (Freudenberger, 1974: 159). "Tükenmişlik kavramı, ilk kez 1974 yılında psikolog Herbert Freudenberger tarafından 'iş hayatında yaşanan yıpranma, başarısızlık, enerji ve istek azalması ve karşılanamayan taleplerin oluşturduğu yüke bağlı olarak bireyin içsel kaynaklarında tükenme yaşaması hali' olarak tanımlanmıştır" (Kaya Göktepe, 2016: 28). Çalışan-iş arasındaki ilişkiden doğan çatışmalar, uzun süredir çözilemeyen fakat çözülmeye çalışılan bir sorundur. Esasen, tükenmişlik terimi ilk defa 1961 yılında Graham Greene'in *A Burnt-Out Case* (Bir Tükenmişlik Vakası) romanında geçmiştir. Kurgusal düzlemin dışında günlük hayatta ise ilk olarak 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde insani hizmet veren kurumlarda çalışan bireylerin yaşadığı güçlüğü ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. 1975 yılında Herbert Freudenberger ve 1976 yılında Christina Maslach tarafından yazılan, genel itibariyle konusu insan odaklı hizmet veren kurum çalışanlarının yaşadığı deneyimlere dayanan makaleler literatürdeki öncü makalelerdir. Maslach işin yarattığı stresi ölçmek amacıyla bir saha çalışması yürüterek çalışanların kimlikleri ve yaptıkları işin yapısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonucunda ise tükenmişliğin bireysel bir stresten öte çalışanın iş ortamındaki ilişkilerinin bir yansıması olduğu bilgisine ulaşmıştır. Freudenberger ise makalesinde, hem kendisinin hem de diğerlerinin yaşadığı duygusal düşüşü, azalan bağlılığı ve motivasyon kaybını tükenmişlik kavramıyla ilişkilendirmiştir (Maslach vd., 2001: 398-399). Freudenberger bu çalışmayla birlikte, tükenmişliğin çalışanın sunduğu hizmet ve bakımdaki bozulmaya olan etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda ise tükenmişliğin, fiziksel yorgunluğa, uyku problemlerine, diğerleriyle olan ilişkilerde yıpranmaya ve kötü alışkanlıklara neden olduğunu tespit etmiştir. Görüldüğü üzere, tükenmişlik çalışanın işten daha çok izin almasına ya da düşük enerjiyle çalışmasına yol açmaktadır. Denilebilir ki, çalışma ortamındaki belirsizlik ya da fazladan iş yükü çalışanda yüksek oranda stresle ve tükenmişlikle sonuçlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Belirsizliğin ötesinde planlı çalışma, çalışanın iş yükünü daha iyi yönetebilmesine olanak tanır ve yaşadığı stresi hafifletmesine yardımcı olur.

Tükenmişliği ölçme konusunda Maslach tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI) başlangıçta sağlık hizmetlerinde çalışan personellere uygulanmak üzere tasarlanmıştır. Ardından eğitim alanında çalışan insanlara uygulanmış ve daha sonra da hangi meslek grubu olduğu fark etmeksizin her meslekte ölçümü mümkün kılan bir envanter geliştirilmiştir. Aynı zamanda envanterin birçok dile çevrilmesi uygulanmasını kolaylaştırmıştır. Maslach tükenmişliği; yorgunluk, yetersizlik hissi ve sinizm (duyarsızlaşma) temelinde gelişen, duygusal faktörlere verilen uzun süreli bir tepki olarak tanımlar. Özellikle de, insan odaklı hizmet veren birçok meslekte tükenmişlik büyük bir sorun olarak yer almaktadır. En temelde tükenmişlik, çalışan ve iş arasındaki uyumsuzluk kaynaklı oluşan yüksek gerilimin ve stresin bir sonucudur. Tükenmişlik; işten

kopukluğun, yorgunluğun, başarı eksikliğinin, etkisizliğin ve sinizmin bir sonucudur. Kişi, hem işine hem de kendisine karşı yetersiz olduğunu düşünür. Temelde bir tür eksiklik hissi söz konusudur. Özellikle de sinizmde, kişinin çalışma ortamına ve çalışma arkadaşlarına bir duyarsızlaşma söz konusudur. Bu duyarsızlaşma kendini duygusuz ve mesafeli bir duruşla gösterir. Bu durum ise kişiyi, işten uzakta başka eylemlerde bulunmaya iter. Maslach için en genel anlamda tükenmişlik, aşırı iş yükünden ve iş yerindeki çatışmalardan kaynaklanır. Yetersizlik duygusu ise ya iş hakkındaki bilgi eksikliğinden ya da yeterli zamanın olmayışından ileri gelir. İş arkadaşlarıyla olan zorlu çalışma ilişkisi, yapılması beklenen ağır görevler ve uzun çalışma saatleri tükenmişliğe sebep olur. Maslach tükenmişlik ve buna bağlı iş stresi üzerine altı kavram üzerinde yoğunlaşmıştır: İş yükü, kontrol, topluluk, adalet, değer ve ödül. İş stresi; yüksek iş yükünün, kısıtlanmış özgürlüğün ve iş üzerindeki kontrolsüzlüğün bir dışavurumudur (Maslach, 2003: 190). İş yükü, çalışanın kaldıramayacağı derecede işten gelen aşırı talebi ifade eder. Çalışanın tüm enerjisini tüketmesiyle sonuçlanır. Aynı zamanda iş yükü, kişinin beceri ve ilgi alanına uygun olmayan bir işte çalışması dolayısıyla da gerçekleşebilir. Kontrolde ise çalışanın işi üzerindeki hakimiyetinin sınırlılığı söz konusudur. Çalışandan bağımsız olarak gerçekleşen bu kontrol olumsuz bir durumla sonuçlandığında kişi bunun sorumluluğu altında kalır. Bu ise yeni bir krizi ortaya çıkarır (Maslach, 2001: 414). Topluluğu temsil eden alan, iş yerindeki çalışma arkadaşlarının varlığını ve onlarla olan iletişimi ifade etmektedir (Maslach, 2003: 190). Çalışanlar saygı duyulduklarını ve sevildiklerini hissettikleri bir ortamda huzur içinde çalışırlar. Grup aidiyeti daha çok gelişir, çatışmalar yaşamaz ve işinde daha başarılı olur (Maslach vd., 2001: 415). Adalet, çalışanlar arasında adil ücret politikasını yansıtır (Maslach, 2003: 190). Terfilerin ya da zamların adil olmayan bir şekilde yapılması çalışanın özsaygısını zedeler. Haksız bir muamele görmek duygusal açıdan yorucu ve yıpratıcı olabilmektedir (Maslach vd., 2001: 415). Değer, çalışanın işe yönelik hedeflerini ve işten beklentilerinin toplamıdır. Son olarak ödül ise çalışanı motive etmek amaçlı ortaya koyulan maddi/manevi takviyeleri ifade eder. İşin gerektirdikleri ya da verilen görevler çalışanın kapasitesinin üzerinde olabilir veya kişi emeği karşılığında bir ödülle karşılanmamış olabilir (Maslach, 2003: 190). Bu durum, çalışanın moral ve motivasyonu düşürerek kendini değersiz hissetmesiyle sonuçlanabilir.

Maslach, tükenmişlik sendromunu değerlendirmek için bir ölçek geliştirmiştir ve tükenmişliği üç boyutta ele almıştır: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi. Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar, işe gitme zorunluluğuna büyük bir endişeyle yaklaşırlar. Bu yükü hafifletmek amacıyla ise insanlarla olan ilişkilerini minimum düzeye indirirler, müşterilere karşı kalıplaşmış davranışlar sergilerler. Duygusal tükenme, iş stresiyle ilişkilidir. Özellikle, yoğun duygusal taleplerle baş edemeyen çalışanlarda görülür. Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar diğer insanlardan uzaklaşarak yalnız kalma isteği içine girerler. İşleri gereği hizmet verdikleri müşterilere karşı duyarsızlaşırlar ve onlara tıpkı bir nesneymiş gibi davranırlar (Karabulut Temel ve Erkanlı, 2015: 42). Kişisel başarının azalması boyutunda ise birey, tükenmişliğine bağlı olarak yaşadığı başarısızlık, dikkatsizlik ve gözden kaçırma durumlarının nedenini kendisine bağlar. Böylelikle, en

nihayetinde kendini başarısız ve yetersiz biri olarak görür. Son olarak duyarsızlaşma boyutu, ikinci boyutun kişiselliğinin aksine kişilerarası ilişkilerde açığa çıkar. Çalışan, bulunduğu pozisyondan kopuk bir çalışma sürdürür, sorumluluğundaki işi üstlenmez ve işini diğerlerinin üzerine yıklar (Kaya Göktepe, 2016: 29).

Tükenmişlik sendromuna neden olabilecek faktörler örgütsel ve bireysel olmak üzere iki grupta toplanabilir (Karabulut Temel ve Erkanlı, 2015: 44-46):

1. Örgütsel Nedenler

a. Aşırı İş Yükü: İşin gerektirdiği beceriyle çalışanın yeterliliği arasındaki uyumsuzluk (niteliksel iş yükü) veya işin belirlenen sürede bitirilemeyecek kadar fazla olması (niceliksel iş yükü),

b. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: İşin nasıl yapılacağı konusunda netlik olmaması veya görev dağılımındaki belirsizlik sonucu çalışanın ne yapması gerektiği konusunda kafa karışıklığı ve stres yaşaması,

c. Kontrolsüzlük: Çalışanın işle ilgili konularda kontrolünün ve söz hakkının olmaması ya da sınırlı olması,

d. Değerlerin Uyumlu Olmaması: Örgütün etik değerleriyle çalışanın etik değerleri arasındaki uyumsuzluk sonucu çalışanın hem işinden hem de bağlı olduğu örgütten memnuniyetsizlik duyması,

e. Ödüllerin Yetersiz Olması: Çalışanın başarılarının ve gösterdiği çabanın ya hiç ya da yeterince takdir edilmemesi,

f. İletişim Problemleri: İş süreciyle ilgili değişiklikler ya da yenilikler konusunda çalışanların habersiz bırakılması,

g. Gelişim Fırsatlarının Eksikliği: Çalışanların işlerinde kendilerini geliştirebilecekleri ve konularında ilerleme kaydedebilecekleri fırsatların kısıtlı olması ya da hiç olmaması tükenmişliğe yol açmaktadır.

2. Bireysel Nedenler

Bazı kişilik özellikleri tükenmişlik riskini yaşamaya daha elverişlidir. Bu açıdan bakıldığında; stresle başa çıkmada zorluk yaşayan, kaygı eşiği yüksek, değişken ruh haline sahip olan, çabuk sinirlenen ve sinirini kontrol edemeyen çalışanların tükenmişlik hissine yakalanması daha olasıdır. Demografik faktörlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi vb.) çalışanın tükenmişliği üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Cinsiyet açısından incelendiğinde, toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle kadın çalışanların genellikle daha fazla duygusal tükenmişlik yaşayabildikleri yerde; erkek çalışanlar ise daha çok duyarsızlaşarak başarılarında gerileme yaşarlar. Yaş açısından incelendiğinde, farklı yaş gruplarının farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip olduğu göz önüne alınırsa, genç yaştaki

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri daha yüksektir. Medeni durum açısından bakıldığında, bekar çalışanlar toplumsal roller, sorumluluklar ve beklentiler nedeniyle evli olanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayabilirler. Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde, yüksek nitelikli çalışanlar genellikle daha fazla sorumluluk üstlenme eğiliminde oldukları için diğerlerine göre stres ve tükenmişlik içinde olmaları daha olasıdır. Beklentilerin karşılanmaması günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da tükenmişlik hissine yol açabilir. İş hayatında kendilerine sunulanlarla beklentilerinin örtüşmemesi çalışanda tükenmişlikle sonuçlanır.

"Genelde bizi çalışmaya zorlayan polis ya da şiddet tehdidi değildir; daha çok çalışmanın çoğumuz için temel ihtiyaçlarımızı karşılayabilecek yegne yol olmasını garanti eden bir toplumsal sistemdir" (Weeks, 2014: 18). Başarıya ve performansa odaklı bireyin etrafında onu işe zorlayacak biri yoktur. Hükmeden de işe zorlayan da kendisinden başkası değildir. Onun için artık her şey olumlulukla yüklüdür (Han, 2021a: 54). Ödül ise bu olumluluğun en iyi örneğidir. Burada dl, maddi ve manevi olmak üzere iki açıdan incelenebilir. Maddi açıdan bakıldığında, kişi başarısıyla doğru orantılı bir maaş almayabilir ya da sosyal haklara sahip olmayabilir. Manevi açıdan ise azmi ve çalışkanlığı görmezden gelinebilir, takdir edilmeyebilir ve çalışma arkadaşlarının etkinliklerinden saf dışı bırakılabilir. alışan, iş arkadaşlarından ve patronundan iyi bir ücret ve övgü aldığı takdirde üzerindeki iş yüküne karşı tolerans gösterebilir. Dahası, kişinin kendi dlleri de tükenmişlikte etkilidir. Kendiyle barışık olmayı, gurur duymayı ve iftihar etmeyi başaramayan kişi zamanla tükenir (Maslach vd., 2001: 414-416).

"Modern insan, kendisini, 'daha yüksek bir seviyede olan bir insan' olarak görmektedir; bu iyi yetişmemiş, hasta, bıkkın, tükenmiş insanın kendisini böyle her şeyin eksenine yerleştirmek için kendisinde bir hak görmektedir" (Demirhan, 2014: 87). Çalışanın kendini yükseltmek adına işine karşı gösterdiği bu bağlılığı, yüksek enerjisi ve kendini işine vermesi kalıcı pozitif duyguları açığa çıkarır. Bu adanmişlık, zamanın hızla geçtiği ve kişinin kendisini işine adadığı bir durumla sonuçlanır. alışan her gün işi konusunda bir heyecan duyuyorsa bu durum adanmişlığını, tümüyle işine odaklanabiliyorsa işini zmsediğini, çalışırken din ve enerjik hissediyor ise bu da zinde olduğunu gösterir. Eğer alışanlar yaptıkları işin ve buna verdikleri emeğin önemli olduğunu hissederlerse daha fazla iş yükünü kaldıracabilirler. Dahası, verilen ödül ve değerler sorumlu oldukları yükü tolere edebilmelerine yardımcı olur (Maslach vd., 2001: 417-418). Böylelikle, moral ve motivasyon açısından artık yüksek olan çalışan, iş yükünü kendini yıpratmadan daha etkin bir biçimde yönetebilir.

İnsan etkileşiminin yoğun yaşandığı iş yerlerinde, çalışan ve müşteri arasındaki ilişki müşterinin fiziksel veya psikolojik sorunları çerçevesinde gerçekleşir. Bu ilişkiden doğan öfke, korku, utanç ise çoğu zaman çözüme ulaşamadığı için bir tür belirsizlik yaratır. Bu ise çalışanda yoğun bir stresle sonuçlanarak tükenmişliğe sebep olur. Tükenmişlik, yoğun duygusal tükenmeye

karşılık gelmektedir. Burada tükenmişliğin üç yönünden bahsedilebilir. İlk olarak tükenme, çalışanın psikolojik bağlamda kendinden feda edebileceği kaynakların sona erdiğinin bir göstergesidir. İkinci olarak tükenme, çalışanın müşteriler hakkındaki olumsuz duygu değişimlerinin bir nedenidir. Çalışan, müşterilere karşı olması gerekenden farklı olarak kaba ve alaycı bir tutum geliştirebilir. Bu durum çalışanın yaşadığı duygusal tükenmeyi müşteriye yansıtarak kendini haklılaştırmasıyla sonuçlanır. Son olarak ise tükenmişlik, çalışanın kendini mutsuz ve başarısız hissetmesine yol açmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Bugün başarısızlık yalnızca yoksul kesimlerin değil, aynı zamanda orta ve üst sınıfın da bir sorunudur. Bu başarısızlıkla yüzleşemeyen insanlar başarı ve başarısızlığı birbirinden ayrı olarak algırlar. Bu durum ise yapılan iş karşılığında alınan ücrete istinaden beceriksiz ve yetersiz hissetmeye gerek olmadığı düşüncesine yol açar fakat başarısızlık hissi parayla bastırılabilir bir duygu değildir çünkü o derinden hissedilir. Kendinde değerli ve yeterli bir şey görememe ya da hayatı anlamlı kılamama hissinin maddi anlamda bir karşılığı yoktur (Sennett, 2022: 136). Bu hislerin manevi bir karşılığı vardır ve her insanın bu hislerle başa çıkabilmesi kolay olmayabilir.

Sanayi öncesi toplumlarda iş ve serbest zaman iç içe geçmiş bir haldedir çünkü üretim evde gerçekleşmiş ve iş yeri evden ayrılmamıştır. Çalışanların serbest zaman olarak tükettikleri bir yaşam alanları vardır. Sanayi toplumuna gelindiğinde ise iş yeri ve evin birbirinden ayrılması, çalışma ve serbest zamanın da ayırımına yol açmıştır. Çalışma artık durağan ve sıkıcı bir uğraş haline gelmiştir (Tezcan, 2016: 194-195). Tükenen çalışan için yaptığı iş rutin bir hale gelmiştir. Yapmakla yükümlü olduğu işler onun için artık sıradanlaşmıştır. Bu nedenle de işi ona eskisi kadar zor gelmemektedir. Her şey tekdüzedir, duygusallıktan uzaktır ve yapılması gereken iş daima bellidir (Freudenberger, 1974: 162). "Bu dünyada insanın kişisel etkinlik ritmi ekonomik yaşamın ritmi tarafından belirlenmektedir. Tıpkı makinenin ritmine uymak istemeyen tembel işçinin bir yerlerini makineye kaptırma tehlikesiyle karşı karşıya olması gibi, modern ekonomi insanı da ritme uyum sağlamak durumundadır" (Sombart, 2008: 191). Oysa Marx'a göre insanlar doğuştan üretken canlılardır. Yaşamlarını sürdürmek için doğa ile etkileşim içinde çalışarak fiziksel ve diğer yaşamsal ihtiyaçlarını üretirler. Bu üretkenlikleri, temel yaratıcı dürtüleriyle birlikte diğer insanlarla kurdukları iş birliği içinde ortaya çıkar. İnsan doğası gereği toplumsal bir varlıktır ve hayatta kalmasını sağlayan tüm gereksinimlerini diğerleriyle birlikte üretmek durumundadır. Bu durum, zaman içinde gerçekleşen çeşitli yapısal değişiklikler tarafından sekteye uğrayarak bozulmuş, günümüz kapitalist toplumda ise tamamen çökmüştür (Ritzer ve Jeffrey, 2014: 24-25). Günümüzde insani ilişkiler artık ticari ve kâr odaklı ilişkilere dönüşmüştür. İnsanın onuru ve gururu elinden alınmış, yerine piyasa değeri koyulmuştur. Olumsuz olan hiçbir şeye yer yoktur. İletişimde dahi yalnızca olumlu duygular etkindir. Üzüntü, keder, yas gibi olumsuz duygular bertaraf edilerek her şey pürüzsüz hale getirilir. Performans öznesi tıpkı bir makine gibidir, ya sürekli çalışarak işlevselliğini korur ya da tükenerek bozulur. İnsan hatalarından ders çıkarır, büyür ve olgunlaşır. Bu yüzden çatışmalar insan ruhu için

gereklidir ancak günümüzde, özne en ufak bir gerilimde ilaçlara başvurmakta ve geçici enerjisiyle birlikte hemen çalışmaya koyulmaktadır (Han, 2021b: 59-77).

Yoğun bir duyarsızlaşma yaşayan kişi, işinde en iyisi olmaya çalışmak yerine ya büyük bir efor sarfetmeden işini yapar ya da işi bırakır. Sanılanın aksine, sorun kişinin kendisinde değildir. Bu konuda kimileri tükenen kişinin yetersiz ve zayıf olduğunu iddia ederken, kimileri de bunu yenmek adına çok fazla çaba gösterdiğini savunmaktadır. Demografik bazlı bakıldığında bazı çalışmalar, tükenmişliğin yaşlılara oranla gençlerde ya da evlilere göre bekarlarda daha fazla yaşandığını göstermektedir. Buna ek olarak, herhangi bir ruhsal bozukluğa ve özgüven eksikliğine sahip olan dayanıklılık seviyesi düşük kişilerde de tükenmişlik riski daha yüksektir. Birbirinden farklı ülke ve mesleklerin katıldığı bir diğer araştırmada ise işin kendi yapısının tükenmişlik üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Kötü çalışma koşullarına sahip işlerde çalışanlar ve emeğinin karşılığında düşük ücrete tabi olanlarda tükenmişlik oranı oldukça fazladır (Maslach, 2003: 190). “Depresyon gibi dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu veya tükenmişlik sendromu da pozitiflik ve çehesinden aşırılığa işaret eder. Tükenmişlik sendromu, aynının aşırılığından gelip Ben’in fazla hararetle kor gibi yanmasıdır” (Han, 2021d: 16). Tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, depresyondan farklı olarak tükenmişliğin kişinin hayatının tümüne yayılmadığı aksine sadece iş ortamına özgü bir problem olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Aynı zamanda depresyona yatkın olan ya da depresyonda olan bireylerin tükenmeye karşı savunma mekanizmaları oldukça düşüktür. Araştırmalar sonucunda tükenmişlik derecesinin kariyerin ilk yıllarında daha yüksek olduğu ve özellikle de genç çalışanların, 30-40 yaş üzeri diğer çalışanlara kıyasla daha çok tükendiği bilgisine ulaşılmıştır. Eğitim açısından incelendiğinde ise kurumun ve kurum sahibinin, yüksek eğitilmiş çalışanlarından diğerlerine göre daha yüksek beklentileri vardır. Kişinin bu beklentileri karşılayamaması ise kendinde bir başarısızlık duygusu oluşturur. Yüksek beklentiler, çalışanı daha çok çalışmaya ve daha çok efor sarfetmeye yöneltir. Her gün, her saat daha çok çalışarak bu beklentiyi doyurmak ister çünkü her şeyi yapabileceğine dair olan inancı onu rahat bırakmaz. Bunun karşılığında umduğu sonucu alamadığında ise yorgunluk ve sinizm yaşar (Maslach vd., 2001: 403-411). İnsan karakteriyle ilişkilendirilen “*Bana kimin ihtiyacı var?*” sorusu bugünün toplumunda katledilmektedir. Kapitalist sistemin özneye entegre etmeye çalıştığı eğer çok çalışırsan istediğini alırsın söylemi, alınan risk ve karşılığında verilen ödül arasındaki ilişkiyi bertaraf etmektedir. Diğer bir ifadeyle, öznenin ödüle giden yolda aldığı risk ve verdiği emeğin bir değerinin olmayışı özneye bir tür kayıtsızlığa yol açar (Sennett, 2022: 169).

Kendisinin girişimcisi olan özne her bakımdan özgürdür. Bu özgürlük ise onda her şeyi yapabilme arzusu ve gücü uyandırması bakımından bir öz sömürüye yol açar. Bu nedenle o, hem fail hem kurban, hem sömüren hem de sömürülendir (Han, 2021a: 131). Tüm baskılardan kurtulup özgür olduğunu düşünen özne, sürekli olarak kendini yenileyerek baştan tasarlar ve bir tür mükemmelleşme çabasına girer. Her şeyi yapabilme özgürlüğüne sahip olan birey kendisinde *yapmalısın* baskısından

daha çok zorlamaya yol açar. Dahası, *yapmalısın* emrinin daima bir sınırı vardır fakat *yapabilirsin* inancının bir raddesi yoktur (Han, 2020a: 11). Ekonomik gelişmelerle birlikte çalışma alanı bugün sınır tanımayan boyutlara ulaşmıştır. Günümüz kapitalistinin çabaları sınırsız kalmakta olup, çalışanın daha fazla enerji harcamasını ve insan gücünün sınırlarını zorlamasını gerektirmektedir. Geçmişe kıyasla çalışmanın amacı artık insanın gereksinimlerinin karşılanmasını ifade etmemektedir. Bunun yerine tek amacı sınırsız ve daha fazla üretimdir. İnsanlar sürekli olarak çalışmak zorunda kalmakta ve ciddi güç kaybetmektedirler. Bu durum ise çalışanı hareketli bir düzen içine çekerek gergin, stresli ve yorgun bir hayata zorlar (Sombart, 2008: 185). Performans öznesinin yapıp etmelerinin de bir sonu yoktur. O, nerede durmasını gerektiğini de bilmez. Bu nedenle de kendini bitap düşene kadar zorlar. Tek arzusu daha fazla performans sergilemektir (Han, 2022: 30). Kendini sömüren özne, başında onu baskı altına alan biri olmadığı için özgür olduğunu düşünür. O, yalnızca kendinin oluşturduğu zorunluluktan sorumludur. Bu özgürlük hissi ise onu hep daha fazlasını yapmak için zorlar (Han, 2021c: 70).

Tükenmişlik beraberinde yorgunluğu, etkisizliği, işten kopukluğu, başarı eksikliğini ve yetersizliği getirmektedir. Çalışanın, hem fiziksel hem de duygusal kaynaklarının sona ermesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişlikte sinizm, gerek çalışma arkadaşlarına gerek de işin yapısına karşı gösterilen olumsuz tepkileri temsil eder. İşteki azalan etkinlik devamında düşük performansı ve başarısızlık hissini de getirir. Tükenmişliğin gelişim aşamalarına bakıldığında ilk aşamayı sinizm, diğer bir ifadeyle duyarsızlaşma oluştururken, ikinci aşamada yetersizlik duygusu baş gösterir. Tükenmişliğin son aşaması ise tükenmedir. Bu aşamalar aynı anda gelişebileceği gibi farklı zamanlarda da gelişebilmektedir. Tükenmişliğin, işte çalışana yüklenen aşırı talepten ve görevden mi yoksa monoton ve düşük enerjiyle geçen çalışma ortamından mı kaynaklı olduğu ise tartışmaya açık bir konudur. Çalışan yorgun düştüğünde ya da hevesi kırıldığında kayıtsızlık baş gösterir. Yaptığı işe ve çalışma ortamındaki ilişkilerine karşı duyarsızlaşır, kendini yetersiz hisseder. Bunaltıcı ve ağır taleplerin olduğu bir ortamda katkı derecesi düşer. Bu yorgunluk hali ve yetersizlik hissi ise onda başarısızlık duygusuyla sonuçlanır. Tükendiği halde işten ayrılmak yerine halen çalışmaya devam eden bireylerde organizasyona ve kuruma bağlılıkta bir azalma görülür. Tükenen çalışan, görevlerini aksatacağı gibi aynı zamanda çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde de çatışmalar yaşayacaktır. Dahası, tükenmişliği bulaşıcı bir etki göstererek diğer çalışanlara hatta ev ortamına da yansıyabilecektir (Maslach vd., 2001: 399-406). Çalışan, evde geçirdiği vaktin büyük bir bölümünü iş yerinde yaşadığı sıkıntıları dile getirmekle harcayabilir. Bu durum, aile üyelerinin kendilerini ihmal edilmiş hissetmelerine neden olarak huzurlarını bozabilir. Tam tersi bir şekilde, kişi evdeyken vaktinin büyük bir bölümünü odasında yalnız geçirmeyi tercih ederek diğerleriyle iletişim kurmaktan kaçınabilir. Bu durum ise aile üyelerinin kendilerini değersiz hissetmelerine yol açabilir. Özellikle evli çiftler bakımından incelendiğinde, kişinin işte geçirdiği süreci eşiyle paylaşmaması çiftler arasında güvensizliği doğuracaktır. Mesai dışında işten gelen çağrılara cevap vermek, işe gitmek durumunda kalmak, her an hazırlıklı olmak gibi durumlar ailece ya da arkadaşlarla geçirilen vakti

kesintiye uğratmaktadır (Sürgevil, 2006: 93-94). Bu ise aile ve sosyal ilişkilerini zedeleyerek bireyi yalnızlaştırır.

Yoğun emek gerektiren sektörlerde çalışan işçiler yapmakla yükümlü oldukları işi belirlenen sürede tamamlamak zorundadırlar. Bu yoğunluk ise iş kaynaklı yaşanan stresi açığa çıkartmaktadır. Gelişmeyi hedefleyen sektörler, işin ritmini ve çalışma süresini uzatarak çalışanlar üzerindeki denetimi arttırmırlar. Bu düzende her şey kontrol altında tutulmaktadır. Buna ek olarak, bilgisayarlar ve telefonlarla olan yakın ilişki de strese neden olarak kişinin çalışma ve aile hayatı arasındaki sınırları soyutlamaktadır. Yaşanan bu yoğun stres ise kişide yorgunluktan doğan bir tükenmişlikle sonuçlanır (Belek, 2010: 215). Bugün zaman kaynaklı yaşanan çatışmaların nedeni zamanın dağınıklığıdır. Günümüzde hızla akıp giden zamanın yönü belirsizdir. Yavaşlama ise bunun bir çözümü değildir (Han, 2021c: 51). “Günümüzdeki hızlanmanın nedeni de kapatma ve bitirme konusundaki genel becerisizlik. Zaman, hiçbir yerde kapanıp bitmediği, hiçbir zamansal kütleçekimi tarafından durdurulmadığı için hızla ileri atılıyor” (Han, 2021f: 12). İleride yaşanacakları düşünmek ya da gelecek için plan yapmak gereksizdir. Günümüzde her şey apansız bir şekilde hızlanmaktadır. Var olan tek zaman, hızlanan ve sömürülen mesai saatini içeren zamandır. Zamanda devamlılık söz konusu dahi değildir çünkü tüm zaman mesaiden ibarettir. Özne adeta işe zincirlenmiş bir haldedir. Çok çalışmasa dahi üzerindeki performans baskısı ve beklentiler onu tüketmektedir. Eğlence ve paydos zamanları özneye yabancıdır artık. O, uykudayken hatta tatildeyken dahi akli sadece işindedir. Bu nedenle, ne tatilin keyfini çıkarabilmektedir ne de rahat bir uyku çekebilmektedir. Kendini yavaşlatma girişimi ise hiçbir işe yaramaz. O halde bir zaman devrimine ihtiyaç vardır ve bu zaman başkasına hediye edilen zamandır. Bu hediye olarak verilen zaman, hızlanmadan, verimlilikten, başarı kompleksinden ve performanstan uzaktır. Bireysellikten uzak, *Öteki* ile kurulan bir ilişki depresyonu ortadan kaldıracaktır. Buna rağmen özne, kendiyile olan ilişkisine o kadar çok kapılmıştır ki bir başkasının ona karşı herhangi bir atılımını reddetmektedir. Bu atılım kişinin farkındalığını arttırarak kendiyile bir hesaplaşmaya girmesine vesile olabilir fakat bu öznenin istekleri arasında değildir (Han, 2021b: 96-105). Özne, kendiyile hesaplaşmaktan ve sonucunda yenik düşmekten korkmaktadır.

“Depresyon, dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu [DEHB], sınırdaki kişilik bozukluğu [SKB] veya tükenmişlik sendromu [TS] gibi sinirsel hastalıklar başlamakta olan 21. yüzyılın patolojik manzarasını tayin etmektedir” (Han, 2021d: 7). Günümüz toplumu, son zamanlarda adı sıklıkla duyulan dikkat eksikliği, depresyon ve hiperaktivite gibi ruhsal hastalıklarla boğuşmaktadır. Bunun en büyük nedenlerinden biri, öznenin reddetmemekte olan ısrarı ve her şeyi yapma isteğidir. Öznenin bilinçaltında daima *Öteki*’yle olan bir hesaplaşma vardır. Tamamen kendine odaklı özne, aşırıya kaçan bir kontrolcülük ve gerilim halindedir. Öznenin kendisiyle olan bu savaşı nihayetinde depresif, yorgun ve kendinden bıkan bir özne modeli yaratmaktadır. Özne kendiyile o kadar çok ilgilenir ki, bu durum sürekli olarak bir çelişki yaratarak tükenmeye yol açar. Modernite bireye

sonsuz imkânlar dünyasında azmettiği ölçüde her şeye erişim hakkı sunar. Bu ise bireyin sürekli olarak kendiyile ilgilenmesine ve diğerleriyle bağ kurmada zorlanmasına neden olur. *Burnout* ya da diğer bir ifadeyle tükenme, kendi kendini gönüllü sömürmenin bir sonucudur. Sömürünün nedeni, günümüzde kişinin kimliğini sürekli olarak yenilemek ve geliştirmek zorunda olmasıdır. Bu yenilik onu girdiği her işte daha uyumlu ve üretken kılar. Bu nedenle esnek bir kişilik, modern öznenin olmazsa olmazıdır. Kendini aşmak için kendini feda eden öznenin hayatı ölümle sonuçlanır. İnsanın kendiyile girdiği rekabette aşılabacak ve yenilecek bir şey yoktur (Han, 2021a: 40-46). Nörolog George Miller Beard, hızlı bir yaşam şeklinin ve buna bağlı olarak aşırı çalışmanın sebep olduğu sinir tükenmesi durumunu *nevrasteni* kavramıyla açıklamıştır. Nevrasteni, en ufak bir çaba sonrası dahi ortaya çıkan fiziksel ve zihinsel yorgunluğa işaret etmektedir. Beard, nevrasteni'yi bir modernite bozukluğu olarak tanımlamıştır. Her şeyin hızlandığı modern toplumlarda insanlar her dakika her saat yeni bir bilgi yüklemesine maruz kalmaktadır. Beyin fonksiyonlarında yaşanan bu yoğunluk kişide yorgunluk, uykusuzluk ve tükenmişlik gibi belirtilerle sonuçlanır. Özetle; Beard'ın ortaya koyduğu nevrasteni kavramı günümüzde yaşanan modern yorgunluğun ve modern tükenmişliğin bir birleşimidir (Schaufeli, 2017: 113-114). Bu depresyonun ve tükenmenin kaynağı kendine aşırı dönüklüktür. Başarıya ve performansa odaklı özne kendiyile o kadar çok meşgul olmuştur ki nihayetinde bitap düşmüştür. Başarı toplumu, yasakların geride bırakıldığı öznenin yapabilirliğine odaklanan bir toplumdur. Bu yeni performans öznesi, başında ona emirler yağdıran bir başkası olmamasına rağmen başarmak uğruna kendi isteğiyle kendi kendini sömürmektedir. Bu yüzden de tam olarak özgür değildir. *Yapabilirsin* ve *becerebilirsin* sloganları bu yeni özne üzerinde şiddetli bir baskıya neden olur. Buna karşılık özne, şiddeti uygulayan kendisi olduğu için şiddetin büyüklüğünün farkında değildir. O, ne bir müdahalede bulunabilir ne de kendine karşı koyabilir. Başaramadığı takdirde suçlayabileceği kimse yoktur. Sonuçta ne borçtan kurtulmuştur ne de karşılığında bir ödül almıştır (Han, 2022: 9-18).

2.2.2.2. Tükenmişliği Önlemeye Yönelik Müdahaleler

Tükenmişliğin belirtilerine bakıldığında, fiziksel belirtiler fark edilmesi en kolay olanlardır. Geçmeyen ya da ara ara nükseden baş ağrısı, sürekli bir yorgunluk hissi, başarı tatminsizliği, yoğun stres ve bıkkınlık gibi belirtiler en yaygın olan fiziksel belirtilerdir. Duygularını zapt etmekte zorlanan çalışan, herhangi bir durumda çok kolay sinirlenebilir, bağırabilir ya da ağlayabilir. Bu süreçte çalışan bir tür kişilik karmaşası yaşar. Özgüveni artar ve her şeyi yapabilecek gücü kendinde bulur. Onun için artık başaramayacağı bir görev yoktur. Çalışan, yeteneklerini ve becerilerini ortaya koymak adına düşük ücretlerle uzun saatler harcar. Her zaman olduğundan daha katı ve daha inatçı bir hale gelir. Bir değişime ya da yeniliğe hazır değildir çünkü bunu gerçekleştiremeyecek kadar yorgundur. Kendini adeta tükenmişliğe gönüllü olarak adamaktadır. Çalışmak uğruna içinde daima bir baskı vardır. Daha fazlasını yapabileceğine dair bir inançla yöneticisinin verdiği her işi kabul etmekte ya da daha fazlasını istemektedir. Tüm bunların en önemli nedeni, kabul edilme ve

becerilerinden dolayı takdir edilme isteğidir. Diğerlerinin alamadığı riskleri alarak daima önde olmak ister. Sonunda ise hızdan bitap düşerek sakinleştirici ilaçlara başvurur (Freudenberger, 1974: 159-161). “Hızlanma baskısını uygulayan şey ise, ilerleme teleolojisi, yani şimdiyle gelecek arasındaki farktır. Bu açıdan bakıldığında, hızlanma modernitenin belirleyici niteliğidir” (Han, 2021f: 41). Han’ın bahsettiği üzere bugünün toplumu, geçmişe kıyasla emir ve yasaklardan sıyrılan, performans ve başarı odaklı bir toplumdur. Bu toplumun temelinde *yapmak zorundasın* baskısı değil *yapabilirsin* inancı yatmaktadır. Bu nedenle performans ve başarıya odaklı özne, eylemlerini görev bilinciyle gerçekleştirmez. O, kendi eğilimleri, istekleri ve özgürlüğü doğrultusunda harekete geçer. Amacı bir şeyi sonuna kadar giderek bitirmek değildir çünkü hem o kadar istikrarlı değildir hem de ekonomik şartlar buna el verecek kadar uygun değildir (Han, 2021a: 35-39).

Tükenmişliğin etki alanını, kişilik bağlamında yoğunluk farkını ve izahını araştıran Freudenberger, bunlara ek olarak tükenmişliği önlemek adına alınması gereken tedbirler ve kurtulma yolunda yapılacak müdahaleler üzerine de çalışmalar yapmıştır. Tükenmişlikten herkesin ne derecede etkilendiği, mesleği tehdit etmesi halinde kişi ve kurum temelli neler yapılabilirliği sorularına cevap aramıştır. Bu noktada Freudenberger, tükenmişliği önlemek adına birkaç hususa değinmektedir (Freudenberger, 1974: 162-164):

1. Kurum bazlı bir eğitim programı geliştirilebilir. Çalışanların kimi bu programı ilerletirken kimileri de belli bir süre sonra pes edecektir. Kimlerin bu yolda en iyisi olmak istediğine eğitim programı aracılığıyla bizzat çalışanların kendileri karar verecektir.

2. Personele sorulması gereken birtakım sorular vardır. Öncelikli olarak iş sağlığı ve rutinleri hakkında soru sormakla başlanılabilir: Ne kadar sıklıkla hasta olur? Daha önce ciddi bir hastalık geçirdi mi? Hobileri nelerdir? Enerjisi yüksek midir? Uyku düzeni nasıldır? Sizinle çalışmak istemesinin bir nedeni var mı?

3. Çalışana sürekli olarak aynı işi yüklemek can sıkıntısı bir göreve dönüşebilir. Arada bir görev değişikliği yapmak, rutinleşmenin önüne geçecektir. Görev dağılımı, tükendiği fark edilen kişilerin yararına olacak şekilde yapılmalıdır. Tükenmiş çalışana, her zaman yerine getirdiğinden daha farklı bir görev verilerek monotonluk ortadan kaldırılabilir.

4. Acil durumlar dışında çalışma süresi dokuz saatten fazla olmayacak şekilde düzenlenmelidir. Özellikle de geceleri kimsenin çalışmadığından emin olunmalıdır. Eğer buna rağmen, çalışma saatlerinin dışına çıkan bir çalışan varsa, fazla mesai yapmasının nedeni öğrenilmelidir. Çalışanın evi uzakta olabilir ya da yapacak başka bir şeyi olmayabilir. Kendilerine vakit ayırabilmeleri için çalışanlar ara sıra izin almaları konusunda teşvik edilmelidir. Böylelikle acil durumlarda çalışabilecek çalışan bulmak daha kolay hale gelecektir.

5. Yöneticiler açısından çalışanların birkaç gün izin almaları konusunda kötümser olunmamalıdır. Çalışanın bu izine zaruri bir durumdan ötürü ihtiyacı da olabilir. Nedeni her ne olursa olsun, suistimali önleyecek şekilde yönetici bu konuda düşünceli ve anlayışlı olmalıdır. Aksi takdirde, çalışanların tükenmişlik derecesi daha da çok artacaktır.

6. Çalışanlar arasında grup aidiyeti oldukça önemlidir. Grubun ortak hareket etmesi, çalışanlar arası etkileşimi artırır. Böylelikle grup üyesi, herhangi bir ihtiyaç anında diğerlerinin ona destek olacağını güveni içindedir. Grup aidiyetinin olmadığı ortamda grup üyesinin anlık uzaklaşması, geri dönülmesi zor mesafeler doğuracaktır.

7. Yöneticinin işteki deneyimlerini çalışanlarla paylaşması ve çalışanların da birbirlerine deneyimlerini aktarmaları için onları teşvik etmesi gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar ne yapmaları gerektiğini öğrenmelerinin yanı sıra ne yapmamaları gerektiği konusunda da bilgi sahibi olacaklardır.

8. Yöneticinin, çalışanların eğitici seminerlere ya da kurslara katılımını desteklemesi gerekir. Bir süreliğine de olsa işten uzaklaşmak çalışan için oldukça yararlı ve işi bağlamında da ilham verici olacaktır. Eğer yöneticinin buna ayıracak bütçesi sınırlı ise, kurum içerisinde kendi imkanları ile ilgili eğitimler düzenleyebilir. Tüm bunlar çalışanın düşen enerjisini yükseltmek için etkili yollardır.

9. Çok sayıda kişinin çalışması gerektiği işlerde az sayıda kişinin çalışması tükenmişliği daha da arttıracaktır. Bu nedenle, çalışanın tükenmişliğini en aza indirmek adına görev dağılımları yeniden düzenlenmelidir.

10. Yönetici, hem kendini hem de çalışanlarını egzersiz yapmaları konusunda desteklemelidir. Spor, dans ya da müzik alanlarının herhangi bir dalında yapılacak olan etkinlik, kişiyi rahatlatacaktır. Tükenmişliğin büyük bir kısmı zihinsel bir yorgunluğu içerirken, geri kalan kısım fiziksel yorgunluğa aittir. Bu tür bir yorgunluk uyumaya dahi izin vermez. Kişinin fiziksel bir yorgunluğa ihtiyacı vardır. Bu nedenle de çalışan, kendini fiziksel anlamda yorarak kafasında onu meşgul eden ve yoran düşüncelerden uzaklaşmak ister.

Tükenmişliği önlemeye yönelik geliştirilen müdahaleler üzerine yapılan tartışmaların çoğu, müdahalelerin yalnızca birey merkezli olmasıyla ilgilidir. Bu tür müdahaleler, çalışanın kurumdaki davranışlarını değiştirmesi, kendi ruh sağlığını iyileştirmesi veya işten çıkması gibi bireysel hedeflere yöneliktir. Bu uygulamalar, bireyin yaşadığı tükenmişliğin hafiflemesinde etkili olabilir; ancak tükenmişliğin sosyal ve kurumsal boyutlarını göz ardı etmeleri bakımından yetersiz kalmaktadır. Dahası, birey merkezli bu önlemler genellikle ucuz ve kolay olması sebebiyle kurumlar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Bunun yanı sıra, tükenmişliği önlemek amacıyla örgüt bazlı çalışmalar da mevcuttur (Maslach, 2003: 192). Günümüzde, kurumların vermeye yeltenmediği izinlere karşılık çalışanların dinlenmeye hakkı olduğu molalar, çalışmadan ayrı bir zaman dilimi olarak algılanmamaktadır. Aksine, bu durum zamanın dinginliğini köreltmekte ve çalışanı huzursuz etmektedir. Tükenen bir birey için atılması gereken ilk adım, kurumdan uzaklaşmasını sağlamaktır.

Kafasını toparlayıp kendini iyi hissettiğinde geri dönmesi, daha sağlıklı bir süreç olacaktır. Bu süre bir ay kadar uzun olsa bile, dinlenmesine izin verilmelidir. Freudenberger'e göre, tükenmiş bir bireye destek olmak son derece önemlidir. Destek sürecinde, tükenmiş kişiye değerli olduğunu ve sevildiğini hissettirmek gerekir. Ayrıca, aldığı iznin önemli ve gerekli olduğu konusunda hak verilmeli ve bunun bir tür başarısızlıktan kaynaklanmadığına dair ikna edilmelidir. Çalışan, büyük oranda içsel bir savaş vermekte olup, adeta ideallerini ve motivasyonunu kaybetmiştir; bu durum onun için bir ölümden farksızdır. Yaşanan kaybı telafi etmek ve verimliliği artırmak amacıyla yeni ideallere, destek olacak yeni insanlara ve enerjisini yükseltecek yeni aktivitelere ihtiyaç vardır. Özetle, Freudenberger açısından tükenmişliği önlemek pek mümkün değildir; ancak tükenmişlik anında bunu kabul etmek ve yardım istemek oldukça önemlidir (Freudenberger, 1974: 165).

Tükenmişlik, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal ve yönetim-organizasyon düzeyinde de yaşanan ve çözülmesi gereken bir problemdir. Bireysel düzeyde incelendiğinde, çalışanların problem çözme kabiliyetlerini geliştirmeleri ve gerçekçi mesleki beklentiler oluşturmaları, tükenmişliği önlemede önem taşır. Bu sayede çalışan, yaptığı işe karşı ederi kadar beklenti duyarak gelecekte yaşayabileceği hayal kırıklıklarının önüne geçebilir. Ayrıca, iş dışındaki hobiler ve arkadaşlarla olan sosyal etkileşimler, bireylerin ruh sağlığını korumada kritik bir rol oynamaktadır. Kurumsal düzeyde ise, çalışanların görev tanımlarının netleştirilmesi, işlerine ve pozisyonlarına göre hak ettikleri ücretin tahsis edilmesi ve çalışanlar arası iş yükünün dengelenmesi, tükenmişliği azaltabilir. Yöneticilerin, çalışanların izin alma süreçlerinde esnek ve destekleyici olmaları da son derece önemlidir. Yönetim ve organizasyon düzeyinde, çalışanların ruh sağlığını iyileştirmeye yönelik eğitim programları düzenlenerek kurum içindeki stres yönetimi sağlanabilir. Ayrıca, kurum içi başarılarından dolayı çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, tükenmişliği önleyebilir. Görev tanımları sınırlarıyla belirlenmeli ve pürüzsüz bir biçimde çalışana aktarılmalıdır. Ara sıra, rıza dahilinde görevlerde değişiklik ve çeşitlilik sağlanarak çalışma enerjilerinin diri tutulması mümkündür (Kaya Göktepe, 2016: 99-101). Günlük görevlerindeki çeşitlilik, çalışanı bir sonraki işe başlama konusunda teşvik edebilir ve heyecan duymasını sağlayabilir.

Çalışanın motivasyonunu artırabilecek hususlara bakıldığında, öncelikle çalışanların kendi görevlerini ve bu doğrultuda atılması gereken adımları belirlemeleri önemlidir. İşletmenin yeni fikirlere açık olması, çalışanların yaptıkları iş hakkındaki görüşlerini özgürce ifade edebilmelerini sağlamalıdır. Çalışanların bilgiye ulaşması ve bunu paylaşması kolay olmalıdır. Çalışan, kâr getireceğine inandığı bir fikri uygulamak istediğinde, sorumluluk almasına ve elinden gelenin en iyisini yapabilmesine müsaade edilmelidir. Grup bilinciyle hareket edilerek işletmenin vizyonu ve misyonu güçlendirilmelidir. Kurumla ilgili önemli kararlar ve konular, çalışanlarla paylaşılmalı ve güven ortamı oluşturulmalıdır. Çalışanın bağlılığını artırabilmek adına, becerilerini destekleme ve geliştirme yolunda görevler tanımlanmalıdır. Ayrıca, çalışanların haftalık veya aylık performansları hakkında düzenli değerlendirmeler yapılmalıdır. Çalışma ortamı esnek olmalı; çalışan, mesai saatleri

içinde işini aksatmayacak şekilde dinlenmek için zaman ayırabilmelidir. Tüm bunlar uygulandığında, çalışan yaptığı işin değerini ve önemini bilerek tam bir motivasyonla işinde daha etkin ve verimli olacaktır (Sürgevil, 2006: 122-125).

Çalışanların işe yönelik motivasyonlarını artıran başlıca faktörler ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel değişkenler olarak gruplandırılabilir (Silah, 2005: 109-112):

1. Ekonomik Değişkenler

a. Ücret Değişkeni: Aynı koşullarda çalışan ve benzer performans gösteren çalışanların birbirinden farklı ücret almaları motivasyonları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Araştırmaların da gösterdiği üzere; düşük ücret alan çalışanlara daha yüksek ücret verildiğinde mevcut durumda yüksek ücret alan çalışanlara kıyasla daha iyi bir performans sergilemişlerdir. Tersî durumda da, ücretinde düşüş yaşayan çalışan, mevcut durumda bu ücreti alan çalışandan daha düşük bir performans sergilemiştir. O halde denilebilir ki, yüksek ücret çoğu durumda çalışanın performansını olumlu yönde etkilemektedir.

b. Primli Ücret Değişkeni: Çalışana yaptığı iş oranına göre ücretin ödendiği prim sisteminin ölçümü zor olduğu için uygulanması da zordur. Dahası, prim sisteminin olmadığı iş yerlerinde, iş kalitesi düşer, çalışanların verimi azalır ve böylelikle tükenmişlik yaşanır.

c. Kâra (Kazanca) Katılma Değişkeni: İşletmenin elde ettiği kârın bir kısmının, çalışanların üretime yapmış oldukları katkı paylarına göre dağıtılmasıdır.

d. Ekonomik Ödül Değişkeni: İşe yaratıcı fikirleriyle yenilik katan çalışanlara ekonomik değeri olan ödüllerin verilmesini içerir. Bu ödüllerin, çalışanın katkısıyla orantılı olması ve eşzamanlı olması oldukça önemlidir. Aksi takdirde, verilen ödül çalışanı motive etmeyeceği gibi bir anlam da taşımayacaktır.

2. Psiko-sosyal Değişkenler

a. Çalışmada Bağımsızlık: Çalışana iş yerinde özgür olduğu hissettirilerek bağımsız çalışma hakkına sahip olduğu gösterilmelidir.

b. Sosyal Katılma: Çalışanların iş yerinde belirli bir gruba dahil olarak grup içinde iletişime girmesi sağlanmalıdır.

c. Değer ve Statü Vermek: Çalışanlara, yaptıkları işlerdeki görüş ve önerileri dikkate alınarak onlara değer verildiği hissettirilmelidir. Aynı zamanda, çalışanın iş yerindeki statüsünün net çizgilerle tanınması çalışanın motive olması açısından oldukça önemlidir.

d. Gelişme ve Başarı: İş yerindeki çalışma koşulları, çalışanın mevki bağlamında yükselmesine ve başarısını göstererek yeteneklerini geliştirmesine olanak tanınmalıdır.

e. Öneri Sistemi: Çalışanların işletme ve kurum ile ilgili düşüncelerinin düzenli olarak alınması, çalışanların kurumsal bağlılığını destekler.

f. Psikolojik Güvence: Çalışma koşullarındaki olumsuz özelliklerin kaldırılması ya da şiddetinin en aza indirilmesi, olumlu özelliklerin ise olabildiğince artırılması çalışanın iş yerinde kendini daha rahat ve huzurlu hissetmesini sağlar.

g. Sosyal Uğraşlar: İş yerinde kültürel/sanatsal ya da eğlence bazlı etkinliklerin düzenlenmesi ve uygulanması, çalışanların motivasyonunu artırır.

3. Örgütsel ve Yönetmel Değişkenler

a. Amaç Birliği: İşveren ve çalışanların amaçları ortak bir noktada dengeli bir biçimde birleştirilmelidir. İşveren ve çalışan arasındaki bu birlik, aralarındaki iletişimi artırarak güven ortamı oluşturacaktır.

b. Yetki ve Sorumluluk Verilmesi: Üst yöneticilerin yetkilerinin bir kısmını altındaki yöneticiye ve altındaki yöneticinin de yetkilerinin bir kısmını çalışanlara devretmesi, çalışanların sorumluluk duygularını geliştirerek grubun bir parçası olmaktan dolayı motivasyonlarını artıracaktır.

c. Çalışanların Eğitilmesi ve Yükseltilmesi: Çalışanların her türden gelişme ve yeniliklerden haberdar edilmesi, bu araçlar yoluyla ilerleme kaydedebilmeleri için uygun ortamın oluşturulması ve bulundukları pozisyonda yükselmelerinin sağlanması önemlidir.

d. Karara Katılma: Çalışanların yönetime ve yönetimin aldığı kararlara katılması, bu süreçte fikrini beyan etmesi çalışanın performansında itici güç haline gelir.

e. İletişim: İş yerinde üstler ve astlar arasındaki iletişim kanallarının açık olmasının ve iyi işleminin her iki taraf için de olumlu bir etkisi vardır.

f. İş Genişletme: İşin küçük bir parçasını sürekli olarak tekrarlaması, çalışan için tekdüze bir süreç haline gelerek sıkıcı olacağı için onun yerine, birkaç küçük işi aynı anda yapması, işine olan ilgisini ve motivasyonunu artıracaktır.

g. İş Zenginleştirme: Çalışanın gün içinde içerik olarak farklı işleri yapması, hem diğer çalışma arkadaşlarının eksikliğini kapatmasına yardımcı olacaktır hem de yetki ve sorumluluklarını artıracaktır. Bu durum çalışanda, çalışma isteğini güdüleyici bir etki oluşturacaktır.

h. Yarı Otonom Çalışma Grupları Oluşturmak: Bireysel yerine yarı bağımsız grupların oluşturulması ve işlerin bu gruplar halinde yönetilmesi, çalışanların sosyal bir ortamda çalışmasına yardımcı olarak motivasyonlarını artıracaktır.

1. Fizik koşullarının iyileştirilmesi: Çalışma ortamının ısı, ışık, ses ve havalandırma açısından çalışanın sağlığına uygun hale getirilmesi gerekir. Yaz için soğutma, kış için ise ısıtma sisteminin

düzenli olması ve gürültüsüz bir ortamda çalışanların temiz hava alabilecekleri koşulların sağlanması oldukça önemlidir.

2. Müzik eşliğinde çalışma: İş yerinin enerjiyi yükseltecek şekilde tasarlanmış olması ve arkada rahatsız etmeyecek bir müziğin kullanılması, çalışanların tempolarını artıracaktır.

Motivasyon sürecini açıklamak üzere geliştirilen kuramlar, iki ana grupta ele alınabilir: Kapsam ve süreç kuramları. Kapsam kuramları, bireylerin ihtiyaçlarına odaklanırken, bu ihtiyaçlar fizyolojik ve sosyal psikolojik olarak ikiye ayrılır. Fizyolojik ihtiyaçlar, yemek, uyku ve dinlenme gibi temel ihtiyaçları içerirken, sosyal psikolojik ihtiyaçlar düşünce ve duygularla ilgili olup zamanla edinilen ihtiyaçlardır. Kapsam kuramlarına göre, iş yerindeki istenmeyen davranışların, iş tatminsizliğinin ve düşük performansın temel nedeni, çalışanların ihtiyaçlarının yeterince karşılanmamasıdır. Süreç kuramları ise bireylerin davranışlarının ortaya çıkmasından sonlanmasına kadar geçen zamandaki bilişsel süreçleri ve tüm ilgili değişkenleri incelemeye odaklanır. Bu kuramlar, bireylerin çevrelerini nasıl algıladıklarıyla ilgilenerek, davranışlarını etkileyen dış faktörleri ve gelen uyarıcılara karşı verdikleri tepkileri değerlendirir. Kişisel farklılıkların motivasyon üzerindeki önemini vurgulayan süreç kuramlarında, her bireyin farklı görüş ve değer yargılarına sahip olduğu kabul edilmekle birlikte, motivasyon sürecinin tüm bireyler için benzer şekilde işlediği savunulur. Kapsam kuramları arasında yer alan ve motivasyon kuramlarının temelini oluşturan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre bireysel davranışlar, beş genel ihtiyacın bir veya birkaçının tatmin edilmesi arzusuyla gerçekleştirilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, aşağıdan yukarıya doğru sıralandığında; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, öz saygı ihtiyaçları ve öz gerçekleştirim'den oluşur. Fizyolojik ihtiyaçlar, yeme-içme, dinlenme ve cinsellik gibi biyolojik ihtiyaçları kapsar. Güvenlik ihtiyacı, tehlike ve tehdit gibi korunma ihtiyacını içerirken, sosyal ihtiyaçlar, sevgi ve dostluk gibi ihtiyaçları barındırır. Öz saygı ihtiyaçları, saygınlık ve takdir edilme arzularını kapsar. En üst düzeyde yer alan öz gerçekleştirim ise, bireyin potansiyelini tam anlamıyla gerçekleştirilmesi ve sürekli kendini geliştirmesi anlamına gelir. Bu kurama göre, bir bireyin alt düzeydeki ihtiyaçları karşılanmadıkça, üst düzey ihtiyaçlar öncelikli hale gelemez. Alt düzey ihtiyaçlar karşılandığında ise birey, bir üst düzeydeki ihtiyaçları tatmin etme arayışına girer ve bu ihtiyaçlar bireyin davranışlarını yönlendirmeye başlar. Yapılan araştırmalar, alt düzey ihtiyaçların üst düzey ihtiyaçlara göre daha fazla karşılandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, üst düzey ihtiyaçların yönetim pozisyonunda çalışan ve eğitim seviyesi yüksek bireyler için daha büyük bir önem taşıdığı da gösterilmektedir (Tınaz, 2013: 7-8).

Modern dünya, insan emeğinin bir toplamı olmasına rağmen, insana unutturmaya çalıştığı ilk şey bu emeğin kendisidir. Geçmiş dönemlerle karşılaştırıldığında, bugün çalışma süresi her açıdan daha görünür hale gelmiştir. Zamanın verimliliği, zamanı disipline etmekle sağlanmaktadır. Çalışanlar, onlara tahsis edilen görevleri mesai saatleri içerisinde tamamlamakla yükümlüdürler (Connerton, 2021: 47-48). “Oysa bir el âletiyle çalışan zanaatkâr kendini istediği zaman işine

verebilmekte, istemediği zamansa keyif yapabilmekte, kısaca çalışma ritmini istediği gibi ayarlayabilmektedir" (Sombart, 2008: 191). Ancak günümüzde, çalışanın mesai saatine itaat etmekten ve bu süreyi verimli bir şekilde geçirmekte başka bir seçeneği yoktur. Verimliliği artırma amacıyla, günümüzde çeşitli aktiviteler ve programlar ortaya çıkmıştır. Birey, mesai dışında kalan günlerde motivasyonu artıran etkinliklere, bireysel gelişim seminerlerine katılır veya daha iyi bir yaşam sunma konusunda rehberlik eden yaşam koçlarına başvurur (Han, 2020a: 37). Bu konuda, Freudenberger, bu tür kişisel gelişimi destekleyen kursların ve etkinliklerin yararsız olduğunu; aksine, çalışanın içinde bastırdığı öfke ve enerjinin dışarıya atılması için daha çok fiziksel egzersizler üzerine yoğunlaşılması gerektiğini savunur (Harvard Business Review, 2001: 83). Tüm bunlar, aslında neoliberal sistemin egemenliği altında öznenin kendini, kendi isteğiyle sömürmesi için geliştirilmiştir. Sistemin devamlılığı için öznenin verimliliği ana etkidir. Bu nedenle, verimliliği engelleyen en küçük bir tıkanıklık, daha büyük hasarlara yol açmadan tedavi edilmelidir. Bireyin bitmek bilmeyen kendini en iyi hale getirme çabası ve buna bağlı olarak sürekli bir performans hali, zihinsel bir çöküşe yol açabilir. Bu durum ise depresyon ya da tükenmişlikle sonuçlanır (Han, 2020a: 38-39). Sonuç olarak, bireyin bu döngüden kurtulabilmesi için hem kişisel hem de toplumsal düzeyde yeni bir değer sistemi inşa etmesi ve kendi sınırlarını tanıması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULARIN YORUMLANMASI

3.1. İş Memnuniyeti ve Çalışma Dinamikleri

3.1.1. Çalışanların Sosyal Hakları ve İzin Kullanım Sıklığı

Çalışan devamsızlığı, geçerli bir sebep olmaksızın sık sık işe gelmeme durumunu ifade etmektedir. Bu durum, hastalık gibi özel durumlarla da ilişkili olabilir; ancak sürekli devamsızlık, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Devamsızlık, hem çalışanlar hem de işverenler açısından çeşitli sorunlar doğurur. Çalışanlar için devamsızlık, ücret kaybı, sosyal izolasyon ve yeniden iş bulma şansının azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilirken; işverenler açısından düşük verimlilik, artan işgücü maliyetleri ve sürekli yeni çalışanlar alıp eğitime ihtiyacı gibi sorunlara yol açabilir. İzin ise genellikle sağlık, ölüm gibi önemli durumlar için gerekli olarak kabul edilmektedir (Friss 2021: 361). Ancak bazı çalışanlar, hastalık çok ağır olmadığı sürece izin almayı gereksiz bulmaktadır. Örneğin, K13, “Gerçekten çok kötü hastaysam, çalışamayacak durumdaysam izin alırım ama griptir, nezledir o gibi durumlarda pek izin almam. Mesela bir haftadır gribim, ona rağmen hiç izin almadım. Her gün gelip çalıştım” ifadesinde, performans baskısı altında çalıştığını ve sağlığını arka plana koyduğunu ifade etmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilere göre, çalışanların büyük bir kısmı izin almayı normal karşılamamakta ve yalnızca çok önemli konular için gerekli görmektedir. Bu nedenle, günlük ruh hallerinin çalışmaya elverişli olmaması durumunda bile izin almaya yanaşmamaktadırlar. Öte yandan, K28, “Bazen hasta olsak bile gelmek durumunda kalıyoruz. Ekonomik şartlardan dolayı paraya ihtiyacımız var. Rapor alsak bile 1-2 gün rapor parası verilmiyor. O tarz bir zorluğu oluyor” ifadesiyle, ekonomik koşullardan dolayı çalışma zorunluluğunu vurgulamaktadır. K28'in bağlı olduğu kurumun sağlık raporlarına karşı esneklik tanımaması durumu, iş yerindeki sosyal güvencenin ve sağlık desteğinin eksikliğini ortaya koyarken, çalışanın sağlığını tehlikeye atarak işine devam etme mecburiyetini de göstermektedir. Ekonomik şartların zorlu yapısı, çalışanların sağlıklarına gereken özeni göstermelerini engelleyerek uzun vadede bireysel sağlık ve iş verimliliği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. İşverenlerin, çalışanların sağlık durumlarına daha duyarlı yaklaşımları ve esnek izin politikaları geliştirmeleri, hem çalışanların sağlığını korumalarına hem de iş verimliliğini artırmalarına katkı sağlayabilir.

Yarı-zamanlı çalışma, normal çalışma saatlerinden daha kısa bir süreyi kapsayan bir çalışma düzenidir ve bu modelde işçi ve işveren arasında karşılıklı bir anlaşma yapılmaktadır (Güldiken,

2020: 137). Yapılan görüşmelerde, yarı zamanlı çalışan katılımcılar, haftanın belirli günlerinde, kendi tercihlerine göre çalışma gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu esneklik, izin alırken diğer çalışanlara göre daha dikkatli davranmalarına yol açmaktadır. Yarı-zamanlı çalışan K8'in "Çok izin almıyorum. Zaruri durumlar dışında almam. Sağlık gibi... Zaten haftanın 3-4 günü çalıştığımız için izin almamaya çalışıyorum" şeklindeki ifadesi, bu çalışan grubunun izin alma konusundaki tutumunu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Yarı zamanlı çalışanlar, izin almayı mümkün olduğunca sınırlı tutma eğilimindedirler; bu durum, genellikle işten çıkarılma korkusu veya işlerinin sonlandırılma endişesi ile ilişkilendirilebilir. Bu çalışanlar, izin kullanmanın işverene karşı güvenilirliklerini zedeleyebileceği veya iş yerinde olumsuz bir izlenim yaratabileceği düşüncesiyle yalnızca sağlık gibi kritik durumlarda izin almayı tercih etmektedirler. Böylece, iş yüklerini artırmamak ve işveren nezdindeki itibarlarını korumak amacıyla izin almaktan kaçınmaktadırlar. Sonuç olarak, yarı zamanlı çalışanların izin almaktan kaçınmaları, hem iş yükü ve işverene bağlılıkları hem de işlerini kaybetme korkuları ile doğrudan ilişkilidir. Bu durum, yarı zamanlı çalışma modelinin getirdiği özgürlüğün yanında, çalışanların psikolojik baskı altında hissetmelerine neden olabilen faktörleri de gözler önüne sermektedir. Yöneticilerin, yarı zamanlı çalışanların bu endişelerini dikkate alarak daha esnek ve destekleyici bir izin politikası geliştirmeleri, çalışanların hem motivasyonlarını hem de bağlılıklarını artırabilir.

Yapılan görüşmeler sırasında, katılımcıların izin konusundaki deneyimleri ve kurumların bu konudaki uygulamaları dikkat çekmektedir. Her kurumun izin hakkı konusunda çalışanlarına yönelik uygulamaları farklıdır. Forum AVM bünyesinde, bazı kurumların izin konusunda esnek olduğu ve çalışanların rahatlığına önem verdiği görülmektedir. Örneğin, bir yönetici olan K18, çalışanlarının izin taleplerini karşılamakta bir sorun yaşamadıklarını belirtmiş ve "Buradaki herkes işi olunca gidebilir. Onu sağlıyoruz burada. Herkes rahatlıkla izin alabilir. Hastaysa raporunu alır dinlenir, işi varsa halleder gelir" ifadesiyle destekleyici bir tutum sergilemiştir. Katılımcılar arasında kalp hastası olan K29, kurumun kendisinin hastalığını göz önünde bulundurduğunu ve bu nedenle rapor almanın kendisi için sorunsuz olduğunu ifade etmiştir. K29'un, "Zaten hasta olduğum için beni biliyorlar. Çok büyük rahatsızlandığım zaman rapor alırım" ifadesi, kurumun çalışanlarının sağlık durumlarına duyarlılığını göstermektedir. Çoğu katılımcı, kendileri veya çocukları hastalandığında izin alırken herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmektedir. Bununla birlikte, Forum AVM'de tam zamanlı çalışanların hafta içi yalnızca bir gün izin hakkı olduğu ve bu durumun bazı katılımcılar tarafından yeterli görülmediği anlaşılmaktadır. Örneğin, K30, "Haftada bir gün iznimiz var o da yeterli oluyor ama saatlerde bir sıkıntı var. Akşamları daha erken çıksak ve kendimize zaman ayırsak çok daha güzel olur" ifadesinde, uzun çalışma saatlerinin kendine vakit ayıramamasına yol açtığını belirtmiştir. Bu da, çalışanların hem izin günlerini hem de çalışma saatlerini daha esnek bir şekilde düzenleme isteğini ortaya koymaktadır. Çalıştığı kurumun iş yükü açısından yoğun olması neticesinde izin konusunda sistemli çalışmasının nedeninden kendini sorumlu tutmadığını belirten K1, bu duruma iki haftada bir olmak üzere her çalışanın hafta sonu izin kullanma hakkının uygun

olabileceği yönünde bir öneri getirmiştir: “Hafta içi istediğimiz güne izin alabiliyoruz ama bizim sorunumuz genel olarak hafta sonu izin olmaması. Yani mesela bir hafta verme bir hafta ver. Tamam, burası yoğun olabilir ama bizim sorunumuz değil ki. Burası bir şekilde yine dönüyor yani. Sonuçta herkesin bir ailesi, yaşantısı var yani. Koy bizi sıraya, her hafta bir kişiye izin ver. Her hafta 11 kasa oluyor burada. Her hafta biri eksilse ne olur yani. Geçen hafta pazar günü izin istedim ama zar zor aldım ya. Pazartesi git diye öneride bulundular ama benim pazar gitmem gerekiyordu fakat anlamıyorlardı. Sıkıntı bu izin konusu yani. Bunun kesinlikle çözülmesi lazım. Her hafta buranın yoğunluğunu biz çekiyoruz. Bizi hiç mi anlamıyorlar? Çok adaletsizlik var da oralara girersem çıkamayız”. Hafta sonu izin alma konusunda bir gün sıkıntı yaşadığını belirten K1, yaşadığı durum sonucunda kendini değersiz hissettiğini ve bunun adil olmadığını ifade etmiştir. Yöneticilerin, çalışanlarının bu çözüm önerileriyle ilgilenmesi ve onları değerlendirmesi çalışanın kuruma olan bağlılığını artıracaktır. Böylelikle fikirlerine önem verildiğini gören çalışan, yakındığı durumdan kurtulmasa dahi eskisi kadar problem yaşamayacaktır. Sonuç olarak, yöneticilerin çalışanların izin talepleri ve çözüm önerileri ile ilgilenmesi, çalışanların kuruma olan bağlılığını artıracak ve onların değerli hissetmelerine katkı sağlayacaktır. Çalışanların önerilerinin dikkate alınması, iş yerindeki moral ve motivasyonu artırarak, çalışanların tükenmişlik hissini azaltabilir.

3.1.2. Yorgunluk Halinde Çalışanların İşe Yönelik Tutumları

İş yerindeki yoğun çalışma temposu ve ağır iş yükü, çalışanların iş performanslarını ve motivasyonlarını olumsuz etkileyerek yorgunluğa yol açmaktadır. Hem fiziksel hem de zihinsel olarak yaşanan bu yorgunluk, zaman zaman çalışanların sorumluluklarını ertelemelerine veya görevlerini çalışma arkadaşlarına devretmelerine neden olmaktadır. İş arkadaşı ve yönetici desteği, çalışanın yorgunluğunu ve stresini hafifletmede önemli bir rol oynamakla birlikte, bu destek her durumda etkili olmayabilir. Yöneticilerin sürekli artan performans beklentisi ve baskısı, çalışanlar üzerinde ek bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Bu baskı, çalışanların psikolojik durumunu olumsuz etkileyerek, sürekli bir olumsuzluk hali sergilemenin zorluğu ile başa çıkmalarını zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin bu olumsuz etkilere karşı daha duyarlı ve destekleyici bir yaklaşım benimsemeleri, çalışanların iş tatmini ve genel refahını artırmak adına kritik öneme sahiptir.

Burası yoğun bir şube. Kalabalığı görüyorsun. Oturan kalkmıyor, bağırıyor oluyor, sıra bekleyenler oluyor. Kafa gidiyor ama mecbur hayatın zorluklarına göğüs gereceksin. Asgari ücret olmuş 8500₺. Ee neyin ödemesini yapacağım. Ben kiraya 4000₺ veriyorum. 2500₺ de doğalgaz, elektrik, su, yol parası derken ne yapacağım. Hayatın şartları bunu gösteriyor. Burası da yiyor şimdi yemiyor değil. Normalde 10 saatliğe vurduğun zaman benim maaşım 15-20.000'e çıkmalı, normal şartlarda elbette. Türkiye'de böyle ne yazık ki. Emeğin sömürsü her yerde var ama burası dışarıya göre bir nebze daha iyi. Resmi tatillerde çift yevmiye alırsın. Senelik iznin var. Maaşım gününde alırsın (K17, Erkek, Restoran Müdür Yardımcısı).

Ailede bazı kızışmalar nasıl oluyorsa, burada da aynı şekilde oluyor. Nasıl ki anne-baba, evladını yeri geldiğinde azarlarsa, şeflerimiz de aynı şekilde bize davranıyorlar. Daha iyi olun, daha iyi yapın diye uyarıda bulunuyorlar. Böyle olunca da bir sıkıntı olmuyor (K4, Kadın, Temizlik Personeli).

Ekonomik koşulların zorluğu, çalışanların işlerine bağlı kalmalarının en önemli nedenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Toplumsal bir gerçeklik olarak, hayat boyu çalışmanın iki yaygın açıklaması vardır. Birincisi, ekonomik zorunluluklardır. Ücretli işlerin baskın olduğu bir sistemde, birçok kişi çalışma şartlarını belirleme seçeneğine sahip olmadığından çalışmama lüksü bulunmamaktadır. İkincisi ise çalışmaya duyulan istektir; çalışma, bireye gelir sağlamanın ötesinde bir amaç, anlam, toplumsal tanınırlık ve sosyalleşme imkânı sunmaktadır (Weeks, 2014: 59). Bu durum, her iki çalışanın da emeklerinin sömürüsünü normalleştirdiğini göstermektedir. K17'nin ifadesinde, asgari ücretle geçinmenin zorlukları üzerinde durulmaktadır. Yüksek yaşam maliyetleri ve düşük maaşlar, çalışanları mevcut işlerini sürdürmeye zorlayabilmektedir. Çalışanlar, daha yüksek ücretler hak ettiklerini düşünmelerine rağmen mevcut ekonomik koşullar nedeniyle iş değiştirme konusunda hem isteksiz hem de endişelidirler. Bu durum, ekonomik zorunlulukların çalışanların işlerine olan bağlılıklarını nasıl etkilediğini gösterirken, aynı işyerinde uzun süre kalma nedenlerini de açığa çıkarmaktadır. K4'ün ifadesinde ise, şeflerin çalışanları azarlaması, çalışanlar tarafından ebeveynin çocuğunu disipline etmesi olarak algılanmaktadır. Bu bakış açısı, çalışma arkadaşlarının bir aile olarak görüldüğünü ve çalışanların bu durumu kabullenip normalleştirdiğini göstermektedir. Aile içinde yaşanan çatışmaların doğal olarak kabul edilmesi gibi, işyerindeki olumsuz durumlar da benzer bir şekilde kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların kendilerini şirketin bir parçası olarak görmelerini sağlamak ve işyerine olan bağlılıklarını sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Görüldüğü üzere, yöneticiler çalışanları disiplin altına almak ve işyerine olan bağlılıklarını artırmak için stratejik ve faydacı bir yaklaşım benimsemektedir. Otoriter davranarak çalışanları kontrol altında tutarken, ekonomik teşviklerde bulunarak iş memnuniyetsizliğini azaltmaya yönelik adımlar atmaktadırlar. Dahası, çalışanların kendilerini işyerinin bir parçası olarak hissetmelerini sağlamak amacıyla onlarla psikolojik bağlar kurarak iş motivasyonlarını artırmayı hedeflemektedirler. Bu dinamikler hem çalışanların hem de yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkilerini şekillendirmekte ve iş yerinde uzun süreli bağlılıkları teşvik etmektedir.

13 yıldır ben buradayım. Burada işi bırakacak olursam eğer maddi manevi değil kesinlikle personel yüzünden bırakırım. Bir eleman gittiği zaman ben bir adımdan daha fazla atmak zorunda kalıyorum. Dört yıl önce bir şef aldım. O biraz yükümü alıyor üstümden (K18, Erkek, Restoran Müdürü).

Yorgunken çalışmak öyle zor geliyor ki, hiçbir şey yapasım gelmiyor. Yorgunken işi bir altımdakine paslıyorum ya da işi erteliyorum. Zaten bizim işler hemen o gün, o dakika çözülmesi gereken işler değil. Aylık olarak devam ettiğimiz için işlerimi aylık rutin olarak yayabiliyorum (K12, Kadın, Muhasebe Elemanı).

Buradaki arkadaşlar benim yorgunluğumu alıyorlar. Yardımcı oluyorlar bana (K19, Erkek, Mağaza Müdürü).

Han'a göre, geçmiş dönemlerdeki olumsuzluk içeren kurumların çoğu yerini olumluluğu esas alan kurumlara devretmiştir. Michael Foucault'nun üzerinde durduğu, kuralcı ve otoriter kurumların 'yap' baskısı artık ortadan kalkmıştır. İktidarın düşünce alanından uzakta yalnızca eylemlere etki edebildiğini savunan Han, bu bakış açısıyla Foucault'dan ayrılmaktadır. Özne, sürekli olarak kendisiyle 'yapabilirsin' baskısı arasında bir savaş halindedir. Yapamadığı durumlarda ise taktığı maskeyle olumsuzluğu bertaraf ederek var gücüyle olumluluğu yansıtmak adına uğraşır (Durmuşahmet, 2022: 63). Bu bağlamda, K21'in "gülme maskesi" metaforu dikkat çekicidir: "Gülme maskesini takıp çalışmak zorundasın. Herkesin bir yükümlülüğü, yerine getirmek zorunda olduğu görevleri var. Ondan dolayı ne olursa olsun, bir şekilde gülme maskesini takıp burada çalışacaksın." Bu ifade, yoğun stres ve yorgunluğa rağmen iş yerindeki sorumluluklarını yerine getirmek ve profesyonelliğini korumak adına sürekli olarak bu maskeyi takma zorunluluğunu vurgulamaktadır. Bu zorunluluk, çalışanların duygusal dayanıklılıklarını kullanarak iş yerindeki performanslarını nasıl kontrol altına aldıklarını göstermektedir. Çalışanların ifadeleri, iş yerindeki hiyerarşik pozisyonların yorgunluk düzeyleri üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Üst pozisyonundaki çalışanlar, iş yüklerini astlarına devrederek, onlarla paylaşarak ya da mevcut iş yüklerini esnek bir şekilde yönetme hakkını kullanarak yorgunluklarını hafifletebilmektedirler. Bu durum, alt kademedeki çalışanlardan aldıkları destek ve iş paylaşımının, üst pozisyonundaki çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde sürdürmelerine katkı sağladığını göstermektedir. Esnek iş dağılımı yapabilme, işlerin gerektiğinde ertelenmesi ve astların iş yüklerinin hafifletilmesi, üst pozisyonundaki çalışanların iş stresini ve fiziksel yorgunluğunu azaltmaktadır. Çalışanlar, iş yerinde karşılaştıkları zorluklara rağmen çalışma mecburiyetinden ötürü dışa dönük olumlu bir tutum sergilemek zorunda kalmakta ve bu durum, duygusal yüklenmelerini artırmaktadır.

Tükenmişlik sendromu, bireysel ve çalışma koşullarından kaynaklanan çeşitli etkenlerle ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamına bağlı faktörler arasında işin niteliğinin belirsizliği, yetersiz mali karşılık, aşırı iş yükü, yöneticilerden gelen geribildirim eksikliği, eğitimsiz denetimler, uzun çalışma saatleri, iş güvencesinin olmayışı ve elverişsiz çalışma koşulları gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, çalışanların iş performansını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır. Bireysel koşullara bağlı etkenler ise sağlıksız davranışlar, düşük özsaygı, sürekli kaygı hali, dinlenme olanaksızlığı, çevreden gelen yüksek beklentiler, iş üzerinde kontrolsüzlük hissi ve aile ile yeterince zaman geçirememesi gibi faktörleri içermektedir. Nihayetinde, bu etkenlerin bir veya birkaçı, tükenmişliğe neden olarak çalışanların genel refahını olumsuz etkileyebilir (Kaya Göktepe, 2016: 31-32). Tükenmişliğin yarattığı olumsuz etkilerle başa çıkma konusunda her çalışanın aynı derecede başarılı olamadığı gözlemlenmektedir. K16'nın belirttiği gibi, "Çok yorgun olduğumuzda bunun ceremesini ödüyoruz tabii ki. Yorgunluğumuz çalışırken yeri geldiği zaman yavaşlamamıza, dalgın olmamıza sebep oluyor", gün boyu süren yoğun

çalışma temposun hem fiziksel hem de ruhsal yorgunluk yaratmaktadır. Fiziksel yorgunluk ve tükenmişliğin ötesinde, bu durum bireyin yaşam kalitesini ve duygusal sağlığını da olumsuz etkileyebilmektedir. Sürekli yorgunluk hali, çalışanın iş performansında düşüşe neden olmakta, verimliliğini ve dikkat seviyesini azaltmakta, bu da iş yerinde hata yapmasına ve genel iş akışında yavaşlamasına yol açmaktadır.

Yoğun iş temposunun çalışanların zihinsel ve duygusal sağlıkları üzerindeki etkisi oldukça fazladır. İş yerindeki yoğunluğun arttığı dönemlerde çalışanlar, ortamda mevcut gürültüden ve müşterilerle sürekli etkileşim halinde olmaktan dolayı zihinsel olarak tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu tükenmişlik durumu, çalışanın içinde bulunduğu ruh haliyle de doğrudan ilişkilidir; boşluğa bakma hissi ve kafada uğultu gibi belirtiler ortaya çıkabilir. Kötü ruh hallerinin mevcut olduğu anlarda yorgunluk, daha katlanılamaz hale gelebilir ve bu da müşteri kaynaklı en küçük taleplere aşırı tepki verme eğilimini artırır. Çalışanların bu tür tepkileri, iş yerinde sürekli olarak yaşanan stresin ve yoğunluğun yol açtığı tükenmişliğin bir sonucudur. Bu durum, çalışanların sabırlarını ve tahammüllerini önemli ölçüde azaltmaktadır. İşin niteliğinden çok, kişinin zihninde çalıştığı işle ilgili taşıdığı anlamın ve düşüncelerin yıpratıcı etkisi daha belirgin hale gelmektedir. Zihnini meşgul eden düşüncelerle çalışan bir birey, en küçük iş yükümlülükleri bile onun için ağır bir yük haline gelebilir. Öte yandan, psikolojik açıdan sakın bir zihinle çalışan birey, büyük bir iş yüküyle karşılaşsa bile bu durum onu yormayabilir: “Ruh hali bozukluğunu yorgunluk da tetikliyor şimdi. Yorgunluğun olsa bile eğer ruh halin iyiye bir şekilde onu idare edebiliyorsun ama ikisi de aynı anda varsa işte o zaman çok zor oluyor. Mağazadan ya da şirketten biri sana bir şey dediği zaman o an onu bir boğasın geliyor. Demek istediğim bu aslında, beyin bitikliği var. Artık beynin o kadar çok dolmuş ki müşteri sana şu kazağı bana uzat dediğinde bile Allah'ım beni mi buldu diyorsun. Halbuki sana kötü bir şey dememiş. İster istemez o tepkilere girebiliyorsun” (K25). K25'in sözleriyle ifade ettiği gibi, ruh hali bozukluğu ve yorgunluk birlikte olduğunda işler zorlaşmakta; bu da çalışanın normal taleplere karşı bile aşırı tepkiler vermesine yol açmaktadır. Öte yandan K22 ise iş yerindeki sistemli çalışma ortamı nedeniyle yorgunluğunu idare edebildiğinden bahsetmiştir. K22'nin “Taleplerin ağır olduğu dönemlerde yorulduğumuzu anlayan yöneticilerimiz biraz dinlen diyorlar ya da çalışma arkadaşlarımızla koordineli bir şekilde molalar verip yorgunluğumuzu azaltıyoruz. Hedefe ulaşamayacaksak da birbirimizi motive ediyoruz. Yapabiliriz hadi, biraz daha koşarsak olacak gibi. Hem birbirimizi motive etmemiz hem de yöneticilerin olumlu dönüşleri bu yorgunluğu hafifletiyor” ifadesinde, sistemli bir çalışma ortamının, yoğun dönemlerde bile yorgunluğu idare etme konusunda nasıl bir destek sunduğunu göstermektedir. Yöneticilerin, çalışanların taleplerin ağır olduğu dönemlerde dinlenmeleri için yönlendirmeler yapması, ekip içindeki moral ve motivasyonu artırarak yorgunluğu hafifletmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla dayanışma içinde olmak, birbirlerine destek olarak yorgunluk hissini paylaşmak, iş yerindeki stresi azaltmaktadır. Böylece, iş yükü ne kadar ağır olursa olsun, ekip ruhu ve yöneticilerin olumlu geri dönüşleri, çalışanların zihinsel ve duygusal sağlığını koruma konusunda büyük bir etki yaratmaktadır.

3.1.3. Genel İş Memnuniyeti

Çalışanların iş memnuniyeti, büyük ölçüde işlerini sevmelerine ve çalışma koşullarına bağlıdır. Yapılan görüşmelerde, işini severek yapan çalışanların müşteri memnuniyeti gibi faktörlerle motive olduğu görülmüştür. Bu durum, işin anlamını ve değerini artırarak çalışanların işlerine karşı duyduğu bağlılığı pekiştirmektedir. Aynı zamanda, çalışma saatlerinin düzenli olması ve iş yoğunluğunun azalması, işe karşı duyulan memnuniyeti artırıcı bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. Uzun çalışma saatlerinden daha düzenli ve makul saatlere geçiş yapan çalışanlar, iş-özel hayatı arasındaki tempoyu daha iyi organize edebildikleri için işlerinden daha fazla memnuniyet duymaktadırlar. Ancak, çalışma kadrosunun, yöneticilerin ve iş görevlerinin değişimi, bazı çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir. Bu tür değişiklikler, belirsizlik yaratabilir ve çalışanların iş yerine olan bağlılıklarını zayıflatabilir. Genel olarak, iş memnuniyeti, işin sevgiyle yapılması, uygun çalışma koşulları ve kurum temelli destekleyici bir yönetim şekli ile artabilmektedir. Bu bağlamda, iş yerinde olumlu bir atmosfer yaratmak, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak ve onlara kişisel gelişim fırsatları sunmak, iş memnuniyetini artırmanın etkili yollarındandır. Ayrıca, çalışanların görüşlerinin dikkate alınması ve katılımcı bir yönetim tarzının benimsenmesi, iş yerindeki bağlılık ve memnuniyet düzeyini artırarak organizasyonel verimliliği de olumlu yönde etkileyecektir.

Bazen anlayışsız insanlar geldiği zaman bir memnuniyetsizlik başlıyor tabi. Hem müşteri memnuniyetsizliği hem de işteki stres ve baskı. Onlar işin içine girince memnun kalmıyorsun tabi. Yani severek yapıyorum işimi ama diğer bu bahsettiğim faktörler eklenince sevmiyorum. Bunların hepsi bizim işimizi tetikliyor. Sen yardımcı olmaya çalışırken affedersin yüzüne nemrut gibi baktıkları zaman ben bu insan için mi uğraşıyorum, bu insan mı için kendimi yoruyorum diyorsun yani. Ne gerek var halbuki. Öyle insanlar bizi aşağıya çekiyor. Güler yüzlü insanlar da geliyor ama onlarla saatlerce uğraşabiliyorsun (K14, Kadın, Kasiyer).

Aslında işimden memnun değilim. Açık konuşmak gerekirse yapılacak bir iş değil çünkü sürekli insanlarla uğraşmak çok zor. Yarı memnunum diyebiliriz. İlk güne göre daha beter oldum. Artık sinir krizleri geçiriyorum. Böyle mi olacaktı diyorum. Büyük bir hayal kırıklığı yaşadım (K5, Kadın, Satış Danışmanı).

İşimden memnun değilim. İnsanlarla uğraşmak biraz zor ya. Kıyafeti aldığın zaman onu aldığın yere koyabilirsin yani anladın mı? İnsanlık bu değil. Çok affedersiniz mal yerine koyuyorlar bizi. Artık daha dayanamıyorum. Bu yüzden başka işler kovalıyorum (K20, Erkek, Satış Danışmanı).

Tükenmişlik sendromunun kurumsal sonuçları oldukça geniş kapsamlıdır. Öncelikle, tükenmişlik yaşayan bireyin iş kalitesi düşer; bu düşüş, bireyin motivasyonunun kırılması ve işten geri çekilmesiyle ilişkilidir. Umursamaz bir tutum sergileyen birey, başladığı işi bitirme konusunda yeterli çabayı göstermez. Duygusal olarak tükenmiş birey, zihinsel olarak çok dolu olduğu için işine

karşı odaklanmakta zorlanır. Bu durum, sürekli olarak gelişen bir dikkat dağınıklığına neden olur ve hizmet sunduğu müşterilere karşı duyarsızlaşmasına yol açar (Kaya Göktepe, 2016: 35). İş tatmini yüksek olan çalışanların işgücü devir hızı, diğer bir ifadeyle iş değiştirme sıklığı oldukça düşüktür. Bu nedenle, örgütsel bağlılıkları da daha güçlüdür. Çalışanın işten ayrılma kararını işinden duyduğu tatmin belirler. İşinden yeteri kadar tatmin olmayan çalışanlar, mevcut durumlarını değerlendirerek yeni iş seçeneklerini araştırırlar. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise davranışlarının sorumluluğunu almaz, sonuçlarını önceden düşünmez, yüksek performans amacı taşımaz ve geleceğe dair bir kaygı yaşamazlar. Bu nedenle, verimlilik karşısı iş davranışlarını sergilemekten bir endişe duymazlar. Haber vermeden işe geç gelmeleri ya da işten erken çıkmaları sonucunda alacakları yaptırımların onlar için bir anlamı ve değeri yoktur (Gültaş, 2016: 102-103). Çalışanların ifadelerinden de anlaşıldığı üzere, iş memnuniyeti yalnızca işin kendisiyle değil, aynı zamanda müşteri davranışları ve işin getirdiği stresle de doğrudan bağlantılıdır. İşlerini severek yapsalar bile anlayışsız ve saygısız müşteri davranışları, çalışanda yıpranmışlıkla sonuçlanmaktadır. Çalışanların rencide edici muameleye maruz kalmaları, işlerinden soğumalarına yol açar. Yoğun olarak her gün insanlarla uğraşmanın getirdiği yıpranma ve işin doğasından kaynaklanan yüksek stres seviyesi nedeniyle, çalışanlar çalışmaya karşı bir memnuniyetsizlik duymaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyonlarını ve genel iş memnuniyetlerini olumsuz yönde etkileyerek onları başka iş fırsatları aramaya doğru itmektedir. Sonuç olarak, tükenmişlik sendromu, hem bireyler hem de kurumlar için önemli sonuçlar doğurmakta; iş verimliliği, çalışan bağlılığı ve genel iş ortamı üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu nedenle, tükenmişlik ile başa çıkmak için hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önlemler almak büyük bir önem taşımaktadır.

İnsan işe ilk girdiği zaman bir hevesle girer çünkü en başta bir amacın vardır fakat amacını gerçekleştirdikten sonra artık bir bıkkınlık başlar. İnsan bir süre sonra farklılık istiyor artık. Farklılığı da işte ancak alan değiştirerek yapabiliyoruz, reyon değişikliği gibi, ama bıkkınlık ister istemez oluyor; çünkü insan sürekli aynı işi yapmaktan sıkılıyor. Buraya gelişimiz bir alışkanlık olmaya başladı. Sabah işin var geliyorsun akşam işin bitti gidiyorsun. Tabii ilk gün bir heyecan vardı. Kendimi göstermem lazım, beni bilmeleri lazım gibi. Mesela ben kendimi artık ispatladım bu şirkette. O yüzden mesela bazı günler diyorum ki bugün hiç ciro yapmasam bile adamlar beni biliyor sonuçta (K25, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Memnunum, seviyorum işimi. İlk günkü gibi bir heyecan yok tabii. En başta işi bilmediğin için bir heyecanlı oluyorsun ama yıllar geçtikçe artık alışılıyorsun, o eski heyecan kalmıyor (K11, Kadın, Satış Temsilcisi).

İnsanı çalışmaya itecek güçlü motivasyonlara ihtiyaç vardır. Bunlardan en az etkili olanı şiddettir; yani köleler veya mahkumlar gibi belirli bir kesimin zorla çalıştırılmasıdır. Bu yöntem, yüksek gözetim maliyetleri gerektirmesi ve çeşitli engelleri açığa çıkarması nedeniyle en az etkili olanıdır. En etkili yöntem ise işe duyulan heyecan ve arzudur; bu, başarmak için gereken gücün ve zamanın bilinçli verilmesini içerir. Ancak bu yöntem, üst sınıfların lehine işlemesi bakımından işçinin işe karşı duyduğu heyecanı ve motivasyonu azaltarak motivasyonunun sürekliliğini

düşürebilir (Baechler, 1994: 154). Han'a göre, günümüzde özne, idealleri uğruna işe büyük bir heves ve enerjiyle başlar. Ancak kendini tüketene kadar çalışmaya zorlayan birey, devamında yorgun ve bıkkın bir hale gelerek işe karşı olan tutkusunu yitirir (Han, 2021b: 27). Yaptığı işi heyecan üzerinden değerlendiren K25, yılların verdiği özgüvenle birlikte işinde ve çalışma ortamında bir saygı gördüğünü dile getirmiştir. İşinden her ne kadar bıksa da, kendince bulduğu yöntemlerle bu sorununu çözmeye çalışmış ve bunda başarılı olmuştur. Çalışmak onun için bir alışkanlığa dönüşmesine rağmen, kendini işinde ispatladığını düşünmesi ona bir rahatlık hissi kazandırmıştır. Bu rahatlık hissiyle, çalışmadığı zamanlarda dahi özgüveni yüksek bir şekilde hareket etmiştir. İlk gün, kimileri için heyecanlı bir deneyim olurken, kimileri için bir kaostan içine girmekten farksızdır. Çalışan, ilk günden itibaren işini öğrenmeyi seçebilir ve içinde bulunduğu tempoya uygun davranmaya kendini adayabilir. Zamanla işi öğrenmesi ve ortama alışması, çalışanda bir durağanlık ve bıkkınlıkla sonuçlanabilir. İşe alışma süreci, başlangıçta zorlayıcı olabilir, ancak zamanla çalışan, işi ve ortamı tanıdıkça bu zorluklar büyük ölçüde azalır. İş, rutin bir hale gelir ve çalışandaki zorluk algısı kaybolur. Bu durum, çalışanların işlerine adaptasyon süreçlerinin zaman ilerledikçe kolaylaştığını göstermektedir. Öte yandan, işin zorluğu, çalışanların işi ne kadar sevdikleriyle doğrudan ilişkili olabilir. İşini seven çalışanlar, karşılaştıkları zorlukları sevmeyen çalışanlara göre daha kolay aşabilirken; işini sevmeyen çalışanlar için işin zorlukları daha belirgin ve rahatsız edici hale gelebilir. Bu durum, iş tatmini ve motivasyon üzerindeki etkileri gözler önüne sererken, çalışanların işe olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artıran faktörlerin önemini vurgulamaktadır.

Başlangıçta maddi ve manevi kazanç heyecanı ile işe başlayan çalışanlar, zamanla işin zorluklarını ve gerçeklerini deneyimledikçe bu heyecanlarını kaybedebilmektedir. Özellikle ilk iş deneyiminin verdiği coşku ve para kazanma motivasyonu, işin rutinleşmesi ve beklenmeyen zorluklarla karşılaşılması sonucunda yerini hayal kırıklığına bırakabilir. Başlangıçtaki pozitif duygularını yitiren çalışanlar, işlerini sadece bir geçim kaynağı olarak görmeye başlarlar. Motivasyon, bedensel veya psikolojik ihtiyaçtan kaynaklanan bir süreçtir. Bu ihtiyaç, bireyi belirli bir hedefe ulaşmak için harekete geçirir ve bireyin içsel bir denge sağlamaya çalışmasıyla devam eder; ihtiyaç karşılandığında ise bu süreç sona erer. Bireyi harekete geçiren bu güdü, belirli amaçlara ulaşmak için gerekli davranışları başlatan ve o doğrultuda yönlendiren bir itici güçtür (Tınaz, 2013: 6). Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını azaltabilmektedir. K13, bu durumu şöyle ifade etmektedir: “İlk girdiğimde çok heyecanlıydım çünkü ilk iş deneyimimdi. Başka iş de bulamamıştım. Bir heyecan vardı tabii. Hani işim var, para kazanıyorum, falan hevesliydim. Sonradan tüm hevesim gitti, her şeyin iç yüzünü görmeye başlıyorsun. Para kazanmaya geliyoruz gidiyoruz, o kadar. Bazı müşteriler, ister istemez insanı sinir ediyor. Evinde kıyafet denediğinde ters mi çıkarıp bırakıyorsun ya da yere mi atıyorsun? Hayır. Ee gelip niye burada öyle yapıyorsun? Bir de kadınsın. Sen daha temiz, daha düzenli olmalısın. Herkes böyle yaptığında sen de gidip bir başkasının yere attığı ürünü alıp deniyorsun. Hiç mi iğrenmiyorsun?” K13, bazı müşterilerin mağazadaki sorumsuz davranışlarından bunaldığını ve bu durumun kendisini sinirlendirdiğini dile getirmiştir. K13,

kadınları temiz ve düzenli gibi etiketlerle niteleyerek toplumdaki kadınlık algısına da değinmiştir. Toplumun bireyden istediği ve beklediği roller cinsiyetler arası farklılık göstermektedir. Toplumda var olan erkek ve kadın rolleri, karşı cins ya da hemcins tarafından atfedilmekte ve bağlı olunan kültür bağlamında şekillenmektedir. Yapılan bir nitel araştırma sonucunda, kadınlar çoğunlukla duygusal, merhametli, düzenli, şefkatli ve duyarlı gibi olumlu özelliklerle; erkekler ise rekabetçi, çapkın, lider, kendi ayakları üzerinde durabilen, kavgacı ve otoriter gibi kavramlarla etiketlenmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere, birçok kadın, üzerine yapışan ve çıkarılması zor olan bazı nitelikler neticesinde kendilerinin ve tüm kadınların bu nitelikleri taşıması gerektiği inancındadır. Kadın gibi konuşmak, kadın gibi davranmak, kadın gibi görünmek, kadınsı bir iş gibi toplumda yankılanan sözler bilhassa erkekler tarafından çocukluk çağından bu yana yaşamın her evresinde kadınlara dikte edilmektedir (Vatandaş, 2007: 46-47). Bu bağlamda, K13, kadın müşterilere temiz ve düzenli etiketlerini yapıştırarak onlardan bu niteliklere uygun bir şekilde davranmalarını beklemektedir. Kadın müşterilerin erkeklere kıyasla mağazada eline aldığı veya çıkardığı bir kıyafeti daha düzgün ve temiz bir şekilde yerine koymasını ummaktadır. En azından kendi hemcinslerinin kendisine karşı bir saygısı olmasını beklerken, karşılaştığı durum sonucunda hayal kırıklığına uğramaktadır.

Verimliliği kaybetmemek adına çalışan özne, sağlıklı beslenmeli, uyku düzenine dikkat etmeli ve sürekli olarak spor yapmalıdır. Bunun yanı sıra, sağlıksız atıştırma yerlerine meyveye ağırlık vermeli ve sigara ya da alkol gibi zararlı alışkanlıklardan uzak durmalıdır. Çalışan özne, her zaman düzenli, titiz ve bakımlı olmalıdır. Bu düzende, acının yalnızca katlanılabilir olanı makbuldür (Han, 2022: 21-22). Dolayısıyla, iş için sabah erken saatlerde başlayan hazırlık süreci, çalışanların güne başlamadan önce belirli bir zaman ve çaba harcamalarını gerektirmektedir. Bir çalışan, bu durumu şöyle ifade etmektedir: “Evden çıkmak için sabah 09:30’da kalkıyorum mecburen. 10:30’a kadar tıraş ol, diş fırçala. Üstün, kıyafetin temiz olacaksın, temiz olman lazım yani. Bazen kahvaltı yapamadığım bile oluyor. 11:30’da geliyorsun, akşam 22:00’a kadar çalışıyorsun. İki dolmuşla eve bir saatte gidiyorum. Böyle olunca hayatından nasıl memnun olabilirsin? Çocuğum olmuş, 4 aylık. Çocuğulla vakit geçiremiyorsun. Emekli olana kadar devam edeceğiz mecbur” (K24). Ücretli çalışma, çoğu insanın temel ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan günümüz kapitalist ekonomik sisteminin temel unsurudur. Kişilerarası gelir dağıtımında, bireysel statü kazanmada ve sağlık hizmetleri ile emeklilik imkanlarına erişimde ana rol oynamaktadır (Weeks, 2014: 18). Emekliliğe kadar bu koşullarda çalışmak zorunda kalmak, çalışanlar için sürdürülebilir olmayan bir yaşam tarzını işaret etmektedir. Sabahları kahvaltı yapmaya dahi zaman bulamamak, çalışanların güne enerjik ve sağlıklı bir başlangıç yapmalarını zorlaştırmaktadır. Han, günümüzde çalışanın sağlıklı beslenmesi, düzenli saatlerde uyuması ve sürekli spor yapmasının işteki verimlilik için temel olduğunu belirtmektedir. Han’a göre, performansı düşüren acı hoş görülmediği için, performansı etkileyecek her türden olumsuzluk bertaraf edilmelidir. Sabah erken saatlerde başlayan ve geç saatlere kadar süren uzun iş günleri, çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak yıpranmasına yol açmaktadır. İşten sonra eve dönüş süresinin uzun olması, çalışanların hem dinlenme hem de

aileleriyle vakit geçirme imkanlarını kısıtlamaktadır. Bu durum, özellikle küçük çocukları olan çalışanların çocuklarıyla olan ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Yoğun iş temposu ve uzun saatler, çalışanların genel yaşam memnuniyetini düşürürken, işten duydukları tatmini de azaltmaktadır.

Günümüzde, genel sağlık hizmetlerine yapılan başvurularda en sık karşılaşılan şikayetlerden biri yorgunluktur. Nüfusun en az %20'sinin günlük hayatlarını etkileyen şiddetli yorgunluk hissettiği söylenebilir. Çalışmanın hayatı sürdürebilmek için zorunlu hale gelmesi, insanların sürekli yorgunluk hali yaşamasına neden olmuştur. Böylece yorgunluk ve onunla gelen üretkenlikteki verimsizlik, üretim düzeni içinde sistemin birincil düşmanı haline gelmiştir (Candansayar, 2003: 9). Barınma ve beslenme gibi temel ihtiyaçların karşılanabilmesi için para kazanmak elzemdir; bu da çalışmayı zorunlu kılmaktadır. K4'ün belirttiği gibi, “Tabii ki yorucu ama mecbur çalışmak zorundasın. Ekonomi bu haldeyken çalışmamak mümkün değil.” Görüldüğü üzere, kişinin kendini ve ailesini geçindirebilmesi için çalışması bir zorunluluktur. Bu zorunluluk bazen yapıcı, bazen ise yıkıcı etkilerle sonuçlanabilmektedir. Kişi, para kazanmak için uğruna çeşitli eğitimler alarak elde ettiği mesleğinden vazgeçmek durumunda kalabilir. Kişinin yaptığı işi bir zorunluluk olarak görmesinin nedenlerinden biri de budur. Sevdiği mesleği bırakmak zorunda kalarak yalnızca geçinmek için çalışmak, kişiyi yıpratmakta ve yaptığı işe karşı soğutmaktadır. Yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların çoğu, işlerini severek değil, yalnızca ekonomik kaygılar doğrultusunda sürdürdüklerini belirtmiştir.

3.1.4. İş ve Çalışma Ortamının Çalışanlar Üzerindeki Zorluk Algısı

Hızlı değişimlerin yaşandığı ve yüksek rekabet ortamına sahip büyük ve karmaşık kurumlarda, yöneticilerin iş yaptırma süreci daha fazla zaman almaktadır. Ayrıca, yöneticinin ilgilenmesi gereken çalışan sayısının artması, iş yükünü önemli ölçüde artırmaktadır. Pozisyon değişiklikleri gibi kurum içindeki değişimler, yeni becerilerin kazanımını zorunlu kılmaktadır. Bu durum, yöneticinin üzerindeki yükü artırarak tükenmişliği tetikleyebilmektedir. Sonuç olarak, büyük işletmelerde iş stresi, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından daha da artmaktadır (Harvard Business Review, 2001: 78). Çalışanların tutum ve davranışları, yöneticinin işte zorlanmasına sebep olabilir. Görüşmeler sonucunda K18, çalıştırdığı elemanların sorumsuzluğundan yakınmıştır: “Misal vereyim, bugün mutfakta eleman eksikliği var. Benim kebabım on dakikada gelmesi gerekirken yarım saate geliyor. Müşteri de kalkıp gidiyor. Sinirden başım ağrıyor böyle olunca.” Bu ifadede, yöneticinin çalıştırdığı elemanlardan kaynaklanan sorunlar nedeniyle müşterilere sunulan hizmette yaşadığı zorluklar açıkça görülmektedir. Yönetici açısından eleman eksikliği, planlanan işleyişi bozarak müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyebileceği için kritik bir sorundur. Siparişlerin geç gelmesi, müşterilerde memnuniyetsizlik yaratmakta ve işletmenin itibarını zedelemektedir. Bu tür aksaklıklar yalnızca müşteri kaybına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş yükünü

artırarak stres ve memnuniyetsizlik seviyelerini de yükseltmektedir. Yöneticinin, personel eksikliğini hızlı bir şekilde tespit edip gidermesi gerekmektedir.

Bizi burada tutan şey arkadaşlarımız. Kış döneminde daha rahatız ama yaz dönemi bizim için çok zor çünkü çok yoğun oluyoruz. İnan ki cinnetin eşiğine gelirsın ya hani oraya geliyoruz yani. Fıttırıyor insan, birine çarpasım geliyor (K13, Kadın, Satış Danışmanı).

Burada eğer iyi bir arkadaş çevren yoksa katlanman mümkün değil. Seni işe bağlayan da motive eden de yine iş arkadaşların oluyor. Onlar sayesinde işe gelmeye ayağın çekiyor. Yoksa diğer türlü hiç gelmezsin (K14, Kadın, Kasiyer).

Fiziksel ortamın özellikleri ve psiko-sosyal ortamın unsurları -müşterilerle veya çalışma arkadaşlarıyla olan etkileşimler- iş ortamının belirgin boyutlarıdır ve bu unsurlar çalışanların sağlığı üzerinde büyük etkilere sahiptir (Friss 2021: 336). Kadın katılımcıların birçoğu, yaptıkları işte zorlanmalarına rağmen iş ortamlarından son derece memnun olduklarını belirtmişlerdir. Genel olarak, iş ortamının ve iş yükünün çalışanları önemli ölçüde zorladığı, ancak iş arkadaşlarının sağladığı sosyal destek ve motivasyonun bu zorlukları hafifletmede önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Kadın çalışanlar, özellikle yoğun dönemlerde (bayram, özel günler, yaz sezonu vb.) ciddi bir stres ve bunalım yaşamaktadır. Bu bunalım durumunun, iş arkadaşlığı gibi olumlu ilişkilerle hafifleyebildiği gözlemlenmiştir. Çalışma ortamında çalışanlar arasındaki sosyal bağların kuvvetli olması, çalışanın işine bağlılığını ve motivasyonunu artıran bir etken olarak öne çıkmaktadır. Ancak, iş yükünün azaltılması ve stresin yönetilebilir hale getirilmesi amacıyla uygulamaların yapılması, çalışanın memnuniyeti ve verimliliği açısından oldukça önemlidir.

3.2. Çalışanların İlerleme ve Motivasyon Algısı

3.2.1. Çalışanların Performans Düzeyi ve Motivasyon Kaynakları

Toplumsal gelişmeyle birlikte çalışanların maddi geçim düzeyleri arttıkça, ihtiyaçları ve beklentileri de aynı oranda değişmiştir. Günümüzde özellikle genç çalışanlar, düşük gelir ve tekdüze işlerden memnun kalmamaktadır; bu işleri sıkıcı bulmakta ve daha yüksek beklentiler içinde çalışmaktadırlar. Kuruma bağlılık, ancak çalışanların ücret, güvenlik ve kişisel gelişim fırsatları gibi beklentilerinin karşılanmasıyla sağlanabilir (Güney, 2014: 106). İşe yeni başlayan genç çalışanlar, deneyim veya belirli bir pozisyona sahip olmadıkları için, iş yerinde yaşadıkları olumsuz durumlar karşısında daha özgür ve esnek hareket edebilmektedirler. Ayrıca, genç olmaları nedeniyle aile veya toplumsal sorumluluklarının az olması, işten ayrılma kararını daha rahat alabilmelerinde etkili olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, genç çalışanlar, rahatsız oldukları bir durum karşısında işten ayrılmayı seçerek direnmeyi reddetmektedirler (Gorz, 2007: 72). Bu doğrultuda, çalışanın işte gösterdiği performans birçok etkene bağlıdır; bu etkenlerin başında çalışılan birimin niteliği gelmektedir.

Özellikle mağaza çalışanları gözlemlendiğinde, kasiyer ile satış elemanlarının gösterdiği performansın derece olarak birbirinden farklı olduğu göze çarpmaktadır. Satış elemanının kıyafet katlama, yerleştirme, vitrini/tezgâhı düzenleme ve temizleme gibi birden çok işi varken; kasiyer yalnızca kasayı idare etmekle sorumludur. Görüşmeler sırasında, bu durumun performansa dayalı prim veren mağazalarda kasiyer pozisyonundaki çalışanlar açısından büyük bir sorun teşkil ettiği görülmüştür. Kasiyer olarak çalışan K10, “Zaten kasada çalışıyorum. Kasada bir performans gösteremem açıkçası. Sadece parayla ilgileniyorsun orada. Kendimi nasıl gösterebilirim ki? Kendimi ön plana çıkarabilmem için yöneticinin beni tutması lazım,” diyerek bulunduğu bölümün sabit bir işleyişte gerçekleştiğini ve bu nedenle de fazladan bir efor sarf etmeye gerek duymadığını belirtmiştir. Benzer şekilde, diğer bir kasiyer K14 de tekdüze bir görevi yerine getirdiği için düşük seviyede bir performans göstermek durumunda kaldığını ifade etmiştir: “Ben kasada olduğum için çok bir şey yapmıyorum açıkçası. Gelen işlem varsa onu alıyorum sadece. Bende farklı bir durum yok.” Kasiyerlik gibi rutin ve tekrarlayan görevlerin, çalışanların kendilerini gösterme ve performanslarını sergileme imkanlarını kısıtladığı söylenebilir. Kasiyerlerin yaratıcı veya bireysel yeteneklerini sergileyebilecekleri fırsatların sınırlı olması, iş tatminlerini ve motivasyonlarını düşürebilir. Bu bağlamda, çalışanların kendilerini ön plana çıkarabilmesi ve potansiyellerini gösterebilmesi, büyük ölçüde yöneticilerin desteğine bağlıdır. Ayrıca, kasiyerlik dışındaki pozisyonlarda işinde kendini geliştirmek için daha fazla performans gösteren ve bunu işinin gerektirdiği şekilde biçimlendiren katılımcılara da rastlanmıştır:

Bizde her zaman kendine yenilik katman lazım. Her daim bir şey öğrenmen, yeniliklere açık olman lazım (K16, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Bizim işimiz görsel düzene dayalı. Ondan dolayı performansın yüksek olmalı. Herkes görevini iyi yaptığında ve mağaza müdürü de iyi yönlendirdiğinde, bir de görselin takdire şayan olursa güzel olur (K21, Erkek, Mağaza Müdürü).

Daha çok üstüne katmak için daha çok uğraşıyorum (K26, Erkek, Satış Danışmanı).

Mesela şimdi burada çalışıyorum. Sürekli düşünürüm acaba bunu değiştirsem nasıl durur, müşterinin dikkatini nasıl çeker. Her gün bir yenilik yapmaya çalışırım (K3, Kadın, Satış Danışmanı).

Han’a göre, işçi, üreticiden daha çok girişimci haline gelmiştir. Girişimci olmasına rağmen, kendisinin hem efendisi hem de kölesi durumundadır. Bu durum, insanın kendiyile olan ve durmak bilmeyen mücadelesini ortaya çıkarmıştır (Han, 2020a: 14-16). Çalışan, yeteneklerini geliştirebilmek ve gösterebilmek adına yenilik yapmaya girişmektedir. Ancak, çalışanın kendiyile olan bu mücadelesinin bir sonucu yoktur; çünkü en iyi halinde dahi kendini aşmaktan kaçınmayacaktır. K16 ve K3’ün çalıştığı mağaza, yenilikler ekleyerek hem müşterilerin dikkatini çekmeye hem de iş süreçlerini iyileştirmeye çalıştığı görülmektedir. Diğer yandan, alışverişin ilk durağı veya dinlenme

ve açlık ihtiyacını karşılama amacıyla en çok tercih edilen kat olan yeme-içme katı, müşterilerin en yoğun olarak bulunduğu alandır. Restoran masalarının temizlenmesi, düzenlenmesi ve kalan artıkların kaldırılması görevini üstlenen temizlik görevlileri için bu durum çoğu zaman yıpratıcı olabilmektedir. Temizlik biriminde çalışan K4, görünmeyen bir emeğin söz konusu olduğu bu işi layıkıyla yerine getirebilmek için çok çalıştığını şu sözlerle ifade etmiştir: “Burada elinin çabuk olması gerekiyor. Bu yüzden daha fazla performans göstermen lazım. Yavaş insan sevilmez ve istenmez bu işte. Hele ki yaz mevsiminde masalar hep dolup taşıyor. Bu masaları sürekli temiz tutmak, derleyip toplamak çok önemli. Bu yüzden elimizin çabuk olmasını istiyorlar.” Temizlik bölümündeki çalışanlardan, işin doğası gereği yüksek tempolu ve hızlı bir çalışma beklentisinin olduğu anlaşılmaktadır. Buradan alınacak verim, çalışanların hızına ve yüksek performansına bağlıdır. Özellikle yaz mevsimi gibi yoğun dönemlerde, hızlı ve etkili çalışanların tercih edilmesi, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin sürdürülmesi açısından son derece önemlidir. Müşteri sayısındaki artışla birlikte, hem temizlik ihtiyacı hem de temizlik personeline düşen iş yükü miktarı da artmaktadır.

Tükenmiş bireyin yaptığı devamsızlıklar, işler birikeceği için mesai arkadaşlarının iş yükünün artmasına yol açar. Bu durum, görevlerin zamanında yerine getirilmesini zorlaştırmakla beraber kurumun genel işleyişine de zarar verir. Tükenmiş bireyin sebep olduğu tüm bu sorunlar, kurumun verimliliğini ve etkinliğini ciddi şekilde etkileyebileceği için bu noktada tükenmişliğin önlenmesi ve yönetilmesi büyük önem taşır (Kaya Göktepe, 2016: 35-36). Görüşmeler sırasında yalnızca kendi işini yapmayan, buna ek olarak bağlı olduğu bölümdeki diğer işlerle de ilgilenen ya da ilgilenmek durumunda kalan katılımcılara rastlanmıştır. Bireyin düşük motivasyonu, mesai arkadaşlarının motivasyonunun düşmesine yol açar. Bu durum, genel çalışma sürecini etkileyerek ekip içinde moral bozukluğuna neden olur. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların bir kısmının bağlı oldukları birimde herhangi bir eksikliğe mahal vermemek adına görev bilinciyle hareket ederek topyekûn bir düzen sağlamaya çalıştıkları ve bu yolda tükendikleri görülmüştür:

Çok uğraşıyorum. Zaten bizim mağazada bir eksiklik var. Yani iş tamamlama konusunda. Aşırı derecede arka topluyorum (K9, Kadın, Mağaza Sorumlusu).

Bizim gün içinde oluşan boşlukları doldurmamız gerekiyor. Niye eksik sorusuyla karşılaşmak istemiyorum. Kafam rahat olsun istiyorum. Onları tatmin etmek istiyorum. Her zaman bir tık daha fazlasını ekliyorum. Her alanda öyleyim. Bazen diyorlar bu senin işin değil ama ben yine de yapıyorum (K7, Kadın, Satış Danışmanı).

Günümüzde pek çok iş yerinde, çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla ücret ile performans arasında ilişki kurarak geliştirilen performans dayalı esnek ücret sistemleri uygulanmaktadır. Bu sistemde, ücretler ve ikramiyeler, çalışanların önceden belirlenmiş hedeflere karşı gösterdikleri performansa göre belirlenir. Performansa dayalı ücretlendirme, çalışanları daha fazla çalışmaya teşvik eder; bu sayede, çalışanlar daha yüksek ücret elde etmek için yoğun bir çalışma

temposuna girerler (Güney, 2014: 121). Şirketler, çalışanlarının verimliliğini genellikle performans değerlendirme yöntemiyle ölçmektedir. Bu sistemde, çalışanların hedeflerine ne ölçüde ulaştıkları değerlendirilir. Özellikle satış sektöründe, günlük satış hedeflerine ulaşmak, çalışanlar için başarının bir göstergesi olarak kabul edilir. Ancak değerlendirme süreci, çalışanların başarılarını genellikle ölçülebilir verilere, yani satış rakamlarına dayandırırken; takım çalışması, beceriler veya liderlik gibi niteliklere gereken önem verilmez (Umman, 2022: 40). Aylık veya yıllık olarak belirlenen kota ve hedefler doğrultusunda performans değerlendirmesi yapan mağazalardaki çalışanlarla yapılan görüşmelerde benzer yanıtlar alınmıştır. Çalışanların her biri, belirlenen hedeflerini tutturabilmek adına yüksek düzeyde performans sergilemeleri gerektiğini; aksi takdirde bu durumun ruh hallerini olumsuz bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Katılımcılardan K22, “1 litre kapı düşünelim. 1 litrelik kap sadece 1 litre alır, 2 litre alamaz. Bize verilen amaç doğrultusunda uğraşıyorum. Eğer her ay belirlenen hedefe ulaşamazsa, oyun başlamadan bitiyor, yenik sayılıyorsun aslında. Bu biraz da verilen hedef doğrultusunda şekilleniyor. Motive olmamız da aynı şekilde,” diyerek hedefine ulaştığında işine karşı motivasyonunun arttığını dile getirmiştir. Benzer şekilde, K23 de performansının hedef dahilinde ruh sağlığına bağlı olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir: “O anki ruhsal durumuma bağlı. Tabii ki uğraşıyoruz ama bazen şöyle bir durum oluyor. Kurumsal şirketler hep kota ve hedef üzerine çalıştığı için, ayın otuzu yarın ayın biri. Ne oluyor? Demoralize oluyorsun. Yeni ay, yeni kota, yeni hedef. Al, bir daha baştan.” Görüldüğü üzere, başarısızlıkla sonuçlanan bir ay, ardından gelen diğer ayı da etkileyerek çalışanın motivasyonunu büyük oranda düşürmektedir. Bu durum, hedefin tekrar tutturulamaması gibi olumsuz bir durumla yeniden karşılaşma ihtimalini artırmaktadır.

Şirketler, çalışanlarından yalnızca yüksek düzeyde bir performans beklemekle kalmayıp, aynı zamanda müşteri memnuniyetine de önem vermektedirler. Bu bağlamda, müşterinin alışveriş esnasında aradığı ürünlere rahatlıkla ulaşabilmesi ve tedarik edebilmesi, çalışanın sağladığı hizmete bağlıdır. Bir satış danışmanının müşteriye doğru ve pratik bir şekilde yönlendirmesi, müşteri konforu açısından oldukça önemlidir. Uygun bir ortam sağlandığında, mağazadan memnun ayrılan müşterinin bir sonraki seferde de aynı mağazayı tercih etme olasılığı artacaktır. Bu açıdan bakıldığında, K19’un şu ifadesi dikkat çekicidir: “Bu markanın adı altında kampanya dönemlerinde müşterilerimize sosyal medya aracılığıyla ulaşmaya çalışıyoruz. Burada verilen hizmet tamamen muhabbete bağlı. Müşteri bizden memnun kalırsa geliyor; marka için gelmiyor. Böyle olunca da karşılığını alıyoruz.” Bu ifade, müşteriyle sosyal medya üzerinden kurulan iletişimin ve aralarındaki memnuniyet düzeyinin, müşterinin tercihlerini etkilediğini göstermektedir. Sonuç olarak, mağaza içinde çalışanın değerlendirilmesi, yalnızca ürünlere gösterdiği önemle değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetine bağlıdır. K2, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Performans odaklı bir kurum olduğu için ister istemez daha çok uğraşıyorum. Sadece çok satış üzerinden değerlendirilmiyoruz. Müşteri memnuniyetinden buradaki malzemelerin sağlamlığına ve kırılmasına kadar her şeyden biz sorumluyuz. Hepsi yıl sonunda önümüze koyuluyor. Kurum içinde aldığımız eğitimlerden dahi

mesulüz. Onun için yapmak zorundayız.” Benzer şekilde K12, “Burada bize her şey yazılı olarak gelir. Herkesin kendine özel e-postaları var, oradan kontrol edilir. Ona göre de iş yapılır. Geri plana kalındığı zaman sistem çöker. Her şeyin harfi harfine yapılması gerekiyor. Ben de buna dikkat ediyorum. Bunun için denetim puanlarımız var. On üzerinden puan verilir. O puanı yükseltmek için uğraşıyorum. Şu an sekizdeyim mesela; niye dokuz olmasın, niye on olmasın diye kendime söylüyorum,” diyerek performansını artırmaya yönelik çabasını vurgulamaktadır. Ancak performans notu değerlendirilirken, çalışanlar bazen nesnel bir tutumla, bazen de yöneticinin öznel yargılarıyla karşılaşabilmektedir. K11’in ifadesinde belirttiği gibi, “Burada bir performans değerlendirmesine tabi tutuluyoruz. Ocak ve haziran olmak üzere altı ayda bir oluyor. Müdür, bazen performanslarımızı profesyonel olarak değerlendiremeyebiliyor. Mesela seni eğer bir şeyden dolayı sevmemişse, tepkisini performans notundan gösterebiliyor.” Bu durum, çalışanın yöneticisiyle olan ilişkisinin, performans notunu olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, bu durum çalışanın motivasyonunu düşürebilir ve yöneticisine karşı tutumunu değiştirebilir.

Ücret, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu temel yaşam standartlarına denk düşen gelir olup, bireyin çalışmasındaki öncelikli motivasyonlardan biridir. İyi bir ücret, kariyer yolunda iş değiştiren veya iş hayatına yeni girecek birey için en önemli faktörlerden biridir (Ören, 2014: 87). Yapılan görüşmelerde, aldığı maaşı az bulan ve geçinme derdi yaşayan katılımcılara rastlanmıştır. Hayatlarını idame ettirme konusunda yalnızca maaşa bel bağlayan birçok çalışan için düşük ücret almak büyük bir sorun teşkil etmektedir. Bu nedenle, çalışanlar aldıkları maaşa göre performans göstermeyi tercih etmekte ve bunu kurum için yeterli görmekte-dirler. K13’ün ifadesiyle: “Zaten yapabileceğimin en iyisini yaptığımı düşünüyorum. O yüzden de bunun üstüne çıkmak için uğraşmıyorum. Onlara zaten hak ettiklerinden fazlasını veriyorum, yani ben öyle düşünüyorum.” Benzer şekilde, küçük yaştan itibaren kendini yetiştiren ve geliştiren çalışanlar, yaptıkları işten emin olmanın sağladığı rahatlığın performanslarına yansıdığını göstermektedir. K29’un şu sözleri bunu doğrular niteliktedir: “Ben işimi zaten en yüksek düzeyde yapıyorum. Bu işe çekirdekte yetiştiğim için en güzelini zaten yapıyorum. Bugün az çalıştım ya da iyi çalışmadım gibi düşüncelere girmiyorum. Müşteriye karşı içim rahat oluyor. En güzel şekilde ağırlamaya çalışıyorum. Her zaman hakkaniyetli davranıyorum.” Bu ifadeler, performansla duyulan güvenin, müşterilere karşı güler yüzlü, içten ve sıcak bir karşılamaya dönüşeceğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, iş yükünün fazla olduğu bir çalışma ortamında, çalışanın kendi gücünün sınırlarını aşması oldukça zordur. İşleri yoluna koyabilmek adına gösterilen çabanın artması, çalışan üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir. K17’nin sözleri bu durumu açıklığa kavuşturur: “Daha iyisini yapmak istiyorum ama yorucu bir şube olduğundan dolayı aslında yapabileceğinin en fazlasını yapmak istiyorsun ama yapamıyorsun. Yalan söylemeye gerek yok, herkes de öyledir. Bunu öyle yapmak istersin ama o an yapamazsın. Mecbur işin yürümesi için biraz daha zorlanacaksın ama o da bir yere kadar; bir yerden sonra doluyorsun.” Görüleceği üzere, kişinin performansı büyük ölçüde dış etmenlere bağlıdır. Bu nedenle, kendini rahat hissetmeyen ve baskı altında çalışan bir kişi, yaptığı işe karşı bıkkınlık geliştirebilir.

Önceden uğraşıyordum da artık uğraşmıyorum. Bir bıkkınlık sendromuna girdim (K6, Kadın, Satış Danışmanı).

Uğraşıyordum ama ne yazık ki 4 yıl önce şeker hastası oldum artık yapamıyorum. Burası o kadar yoğun bir şubeydi ki eşimden dahi ayrılmayı düşünmüştüm. Çok yoğun mesailerde çalışıyorduk. Yolum çok uzun zaten. 13-14 saat yokum. Evi otel olarak kullanıyordum. Eve gidiyorum çocuklar uyuyor sabah da okula gidiyorlar. Çocukları göremiyordum, nasıl büyüdüklerini göremedim. O konuda çok sorun yaşadım (K18, Erkek, Restoran Müdürü).

Zamanımı doldurmaya çalışıyorum sadece. İşimi yapmam yeter. Burada fazla da çalışan karşılığını alamıyorsun (K20, Erkek, Satış Danışmanı).

Yorgunluk, çalışmanın doğal bir sonucu olarak kabul edilir. Çalışma karşılığında kazanılan ekonomik ödüller (ücret, maaş, prim vb.) ve sosyal ödüller (statü, tanınırlık, sosyalleşme vb.) ise bu yorgunluğun telafisi olarak düşünülmektedir. İktisat teorisine göre, insan çalışmanın getirdiği yorgunluk ve zaman kaybını, çalışmadan elde edeceği maddi kazanç ile dengelemek durumundadır. Bu nedenle, birey ne kadar süre çalışacağını, çalışmadan elde ettiği kazanç ile yaşadığı güç ve zaman kaybı arasında kurduğu dengeye göre belirlemektedir. Boş zaman, kişinin işten kaynaklanan yorgunluğunu gidermek ve işteki verimliliğini sürdürmek için güç toplaması adına gereklidir. Ancak, yorgunluğun kronikleşmesi durumunda, yalnızca boş zamanın artırılmasıyla bu durum giderilemeyecek kadar ciddi bir hale gelebilir. Böyle bir durumda, çalışanın performansında kayıplar yaşanması, hissettiği bitkinliğe bağlı olarak işte verimlilik kaybı ve üretim kalitesinde düşüş kaçınılmazdır. Kronik yorgunluğun sonuçları arasında bireyin yetersizlik hissine kapılması, depresyona yatkınlığının artması ve günlük aktivitelerini sürdürmede zorluk yaşaması sayılabilir. Bu durum, hem bireyin genel yaşam kalitesini hem de toplumsal refahı olumsuz yönde etkileyebilir (Candansayar, 2003: 82). İnsan, yaptığı işin karşılığını aldıkça o işe ve kendine karşı daha olumlu duygular besler. Bu bağlamda, başarı duygusu, tatmin edici ve teşvik edici bir his olarak bireyde yer edinir. Kişi, başarılar elde ettikçe özgüveni artar ve bu durum daha fazla performans göstermeyle sonuçlanır. Aksi takdirde, eğer kişi yaptığı işin karşılığını alamıyorsa, bu durum kayıtsızlığa neden olarak düşük bir performans sergilemesine yol açar.

3.2.2. Çalışma Performansının Ödüllendirilmesi ve Terfi İnançları

Çalışanın işteki performansı, yöneticisinin sağladığı koşullara bağlı olarak şekillenmektedir. Rahat bir çalışma ortamında çalışan bireyler, yüksek performans gösterme eğilimindedir. Bu durum, çalışanın her açıdan ihtiyaçlarının karşılandığı bir ortamın varlığıyla ilişkilidir. Sıcaklık seviyesinin elverişli olduğu, yeme-içme ve ulaşım servislerinin iyi şartlarda hizmet verdiği kurumlarda çalışanlar, hem işlerine hem de yöneticilerine karşı memnuniyet duyarlar. Ancak, zayıf ve yetersiz koşullara sahip bir çalışma ortamı, çalışanın motivasyonunu düşürerek işiyle arasında mesafe açılmasına neden olabilir. Örneğin, yaz mevsiminde aşırı sıcağa veya kış mevsiminde aşırı soğuğa

maruz kalmak, yemek için ödenen yetersiz ücretler, zorunlu durumlarda verilen kısıtlı izinler ve ağır iş yükü gibi olumsuz koşullar, çalışanın işten soğuması için yeterli sebeplerdir. Bu tür olumsuzlukların ortadan kaldırılamadığı durumlarda, şirketler çalışanlarını prim veya terfi ile ödüllendirerek bu durumu telafi etmeye çalışmaktadır. Böylece çalışanlar, terfi almayı umut ederek bir beklenti içine girer ve bunu çalışmalarının tek gayesi olarak görürler: “Hedefini tutturursan, yani azmedersen, alırsın primini. Zaten sadece asgari ücret için çalışıyorsan burada kalmanın bir anlamı yok. Değmez yani. Bu yüzden burada çalışacaksan, prim için çalışmalısın. Elektriğini, doğalgazını ödeyebilirsin, eşini yemeğe de götürebilirsin, inceden bir hediye de alabilirsin. Bekarsan da eğlenceni yaparsın, gezmelere de çıkarsın. Yani bir nebze olsun rahat nefes almak istiyorsan, prim için çalışmalısın burada, maaş için değil; zaten maaşı herkes veriyor. Çay ocağında da çalışsan aynı maaş alırsın” (K25). K25, diğer katılımcılardan farklı olarak maaş için değil, prim için çalıştığını belirtmiştir. Bu amacıyla, çalıştığı kurumda prim sisteminin varlığının büyük bir etkisi olduğu görülmektedir. Anlaşıldığı üzere, yalnızca mevcut maaşla geçinmek, günümüz ekonomik şartlarında çalışanın refahı için yeterli değildir. Yönetici tarafından verilen ödüller, çalışanın değerli hissetmesini sağlarken, alınan prim ve terfiler çalışanın refah seviyesini yükseltmektedir.

Şirket tarafından verilen bazı ödüllendirmeler oluyor. Bu da işe karşı olan saygını, sadakatini ve motivasyonunu daha çok etkiliyor (K22, Erkek, Satış Danışmanı).

Mükemmel rakamlar çıkarsa neden bir terfi ya da zam olmasın. Beklentimiz o zaten (K19, Erkek, Mağaza Müdürü).

Daha çok çalışarak işimde terfi alabileceğimi düşünüyorum. Ben zaten burada işe ilk başlarken de eğer terfi alabileceksem işe başlarım demiştim. Yani burada sadece satış danışmanı olarak işe başlamayacağımı söylemiştim. Öyle de oldu. İşe başladıktan bir iki ay sonra mağaza sorumlusu oldum (K9, Kadın, Mağaza Sorumlusu).

Şu an benim aldığım maaş 13.000 lira ama operasyon yöneticisi olursam hem maaşıma iyi gelecek hem de çalışma saatlerim düzelecek. Sabah gelip akşam çıkacağım, vardiyalı olacak (K12, Kadın, Muhasebe Elemanı).

Günümüzde kısa süreli ve görev odaklı emek anlayışı, çalışanların grup halinde sürdürdüğü çalışma şeklini değiştirmiştir. Bu bireysel çalışma sisteminde çalışan, görevini yerine getirerek ya ödüllendirilir ya terfi alır ya da görmezden gelinerek pozisyonunu kaybetme riskiyle karşı karşıya kalır (Gorz, 2007: 42). Disiplin ve itaat öznesi, yaptıklarının karşılığında bir ödül alırken, günümüzde başarı ve performans odaklı özne, dışarıdan bir ödül alamadığı için kendini sürekli daha fazlasını yapmaya zorlar. Bu durum, daha fazla üretmek ve başarmak için süregeldiği bir mücadele haline gelir. Sonuç olarak, bu zorlayıcı döngü, bireyi tükenmişliğe ve depresyona sürükler (Han, 2021a: 55). Çalışanlar için yönetici tarafından verilen her ödül, onları motive eden bir kaynak olarak işlev görmektedir. Yapılan görüşmelerde, haftanın ilk günü, bayramlarda veya herhangi bir sebeple

dağıtılan ikramların çalışanları mutlu ettiği görülmüştür. Bu tür ödüller, çalışanlar için kendilerine verilen değer ve önemin bir simgesi haline gelir. Ayrıca, birçok mağazada yarı zamanlı bir çalışanın tam zamanlı bir pozisyona geçebilmesi ancak mevcut bir tam zamanlı çalışanın ayrılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu durum, çalışanların istedikleri sonuca ulaşamadıklarını hissetmelerine neden olur: “Terfi almak kolay değil. Benim tam’a (tam zamanlı) geçmem için buradan bir tam’ın (tam zamanlı) eksilmesi lazım. O yüzden zor o işler” (K20). Daha yüksek pozisyonlara geçiş için çalışanlara uzun yıllar süren iş yükü verilmektedir. Diğer bir ifadeyle, alt düzeyde çalışan bir bireyin en üst düzeye ulaşabilmesi için aşması gereken uzun ve rekabetçi bir yol bulunmaktadır: “Burada ancak yetiştirici personel ya da şef olabiliyorsun. Tabi ama bunun için uzun yıllar gerekiyor. 6-7 sene gerekiyor ki bu da çok zor” (K4). Bu süreç oldukça meşakkatli olduğundan, çalışanlar bulundukları konumda kalmayı daha az yıpratıcı bulmaktadır. Elde edilen bilgilere göre, çoğu mağazada terfi ya da prim sisteminin mevcut olmadığı görülmektedir. Bu durumu kabullenen çalışanlar, performanslarını yalnızca mevcut işlerini bitirmeye harcamaktadır. Kabullenemeyenler ise olası bir terfi ya da prim ihtimalini bekleyerek çalışmaya devam etmektedir. Ancak bu bitmek bilmeyen mücadele, daha çok tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır.

Burada prim sistemi olmadığı için sadece işimizi yapıyoruz ama yine de işin hakkını vermeye, misafirlerimizi en iyi şekilde ağırlamaya çalışıyoruz. Prim sisteminin yapılmasını talep ettik ama olmadı (K30, Erkek, Garson).

Ürün satılırsa prim alırsın, sen yeteneklisin diye değil. Alırsan da mağazanın cirosundan prim alırsın. İşine yaradığı kadar iyisin burada. (K1, Kadın, Kasiyer).

Alamayacağımı bildiğim için çalışmıyorum. Ben yine çalışabileceğim en üst düzeyinde çalışıyorum. Yapabileceğim neyse onu yapıyorum. Kendimi bir şeylerin olması için yırtmıyorum artık (K6, Kadın, Satış Danışmanı).

Çalışanın terfi ya da prim alamayacağını bilerek yüksek performans göstermemesi, bir tür kabulleniş durumunu yansıtır. Bu durumda çalışan, emeğinin karşılığı olan ücretin kendisine verilmeyeceğinin bilincindedir. “Ücret ve performans değerlendirme programlarının çoğu aslında insanların ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar harcadıkları çabanın farkına varılmayacağını düşünmesine katkıda bulunmaktadır” (Harvard Business Review, 2001: 81). Bu durum, çalışanın işe karşı olan memnuniyetini azaltarak kuruma olan bağlılığını sarsacaktır. İş memnuniyeti, çalışan stresıyla bağlantılı olup, çalışan moralinin ana unsurlarından biridir. Karar verme sürecine sınırlı katılım göstermek durumunda kalan çalışanların işlerinden memnuniyet duyma olasılığı, diğer çalışanlara oranla daha düşük olabilir. Böylelikle, karar alma sürecine katılmayan çalışanlar, işlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirebilirler (Friss, 2021: 362). Bu nedenle, çalışan ve yönetici arasında belirli duygular temelinde kurulmuş sıkı bir bağın olması, karşılıklı bir yarar temsil etmektedir. Çalışanın kurumun karar verme sürecine dahil olması, her iki taraf için de işleri daha kolay hale

getirecektir. Yöneticinin çalışanı bu sürece dahil etmediği durumlarda, çalışanın kendini o mağazanın bir elemanı olarak görmesi oldukça zordur. Buna rağmen, çalışanın aynı yerde çalışmaya devam etmesi, yalnızca yapılan işin tamamlanması amacını taşır. Yöneticinin bir beklentisi olarak işin daha iyi bir performansla bitirilmesi ise çalışan için artık mümkün olmaktan çıkmıştır.

3.2.3. Ruh Halinin İş Verimliliği Üzerindeki Etkileri

Yöneticiler, çalışanların ruh halini takip etmeli ve duygularını ifade edebilecekleri uygun araçlar sağlamalıdır. Özellikle satış elemanları gibi sürekli bir rekabet ortamında çalışan bireyler, ürün satamamanın ya da diğerlerinden daha az ürün satmanın getirdiği yenilgi hissiyle yaşadıkları öfkeyi bastırarak tükenmişliğe doğru ilerlerler. Yöneticilerin bu durumu görmezden gelmesi ya da geçici çözümler sunması, bu tükenmişliğe katkıda bulunur; çünkü çalışanlar, asıl sorunun yaptıkları işin doğasıyla ilgili olduğunu bildiklerinden, bu geçici çözümler yetersiz kalır (Harvard Business Review, 2001: 82). Ruh hali, hem kişisel hem de çevresel sorunlara bağlı olarak gün içinde birçok kez değişebilir. Akılda yer eden olaylar ve düşünceler, ya gidilen her yere beraberinde getirilir ya da bir süreliğine bastırılarak yaşanan an idare edilir. Yapılan görüşmeler sonucunda, çoğu çalışanın değişen ruh halini iş yerinde idare etmekte zorlandığı görülmüştür. K7'nin ifadesiyle, "Dışarıda yaşadığın bir durum ister istemez buraya yansıyor. Modun düşük oluyor. Bir hafta önce performans birincisiydim ama sonrasında dedemi kaybettim. Şu an dipteyim. Aradaki farkı ister istemez yönetici de fark ediyor. Bir şeyler olduğunu anlıyor. Bazen müşteriler bir şey soruyor. İlgi lenmek, cevap vermek istemiyorum. Kaçmak geliyor içimden. Psikolojik olan şeyler ortamı da etkiliyor." Çalışanın moralinin düşük olması yalnızca çalışma arkadaşları ya da müşteriler tarafından değil, aynı zamanda yöneticisi tarafından da fark edilmektedir. Bu durum, çalışanın motivasyonunu daha da düşürerek performans listesinde son sırada yer almasına neden olmaktadır. Görüldüğü üzere, evde yaşanan problemin ve bunlardan doğan gerginliğin iş yerine yansması çoğu zaman kaçınılmaz olmaktadır. K19, "Demoralize olduğunuz gün hem iş arkadaşlarınızı hem de müşterilerinizi kötü etkilersiniz. Ciro üzerinden örnek verirsem, o gün 50.000 yapmanız gerekirken 30.000 çıkarırsınız ama biz şunu diyoruz hep: Şu kapıdan içeriye girdiğinizde tüm özel hayatta yaşananları dışarıda bırakmalısınız." diyerek bu durumu vurgulamaktadır. Bu nedenle, iş yerinde yüksek moral ve motivasyonla çalışmak, çalışanlar için büyük bir önem taşımaktadır. Enerjisi yüksek bir çalışanın müşterilerle ilişkisi de kuvvetli olacak ve dolayısıyla daha çok satış yapabilecektir. K16, "Bizim işte moral çok önemli. Moraliniz bozuk olduğu zaman işte verimli olmanız çok zor. Moralli olduğunuzda başarınız üst seviyeye ulaşır. Çoğu meslek dalında zaten bu böyledir. Biz hep bir morale, tabiri caizse gazla çalışıyoruz. Devlet memurları gibi stabil değiliz." ifadesinde moralin iş verimliliği üzerindeki etkisini dile getirmektedir. K16, özel kurum ile devlet kurumu arasında bir çalışma ayırımı yaparak, kendileri gibi özel bir kurumda çalışmanın aksine, devlet memurluğunun fazladan bir çaba gerektirmediğini ve sabit bir çalışma düzeniyle işlerin yürütülebileceğini ifade etmektedir. Kurum dışında yaşanan

tüm olaylar, çalışırken zihni meşgul edebildiği için çalışan, kendini tam olarak işine veremeyebilir. Bu ise çalışma arkadaşlarına, patronuna ve büyük oranda müşterilere karşı yansıyabilir:

Müşteri eğer ruh halin iyi değilse hemen anlıyor zaten. O zaman müşterinin alası varsa da almıyor senden. Çıkaramıyorsun, ürün gösteremiyorsun ona. Haliyle de ruh halin performansını etkiliyor. Satacakken satamıyorsun (K14, Kadın, Kasiyer).

Mutsuz olduğumda işe yansıtıyorum. Bağırıp çağırıyorum, tutamıyorum kendimi (K10, Kadın, Kasiyer).

Mutsuzken burada çalışmak çok zor. Ortam seni güldürüyor ama yine de çalışamıyorsun (K5, Kadın, Satış Danışmanı).

Genelde kontrol etmeye çalışıyorum ama bazen de olmuyor. Dışarıda da bir hayatımız olduğu için yorgunluğumuz, sinirimiz buraya da yansıyor. Tabi zamanla dikkat etmeyi, kontrol etmeyi öğreniyoruz (K8, Kadın, Satış Danışmanı).

Tükenmişlik, çalışanın mesleğinde amacından uzaklaşması, hizmet kalitesinin düşmesi ve motivasyon kaybıyla kendini gösteren, hem fiziksel hem de psikolojik boyutları olan bir durumdur. Bu durum, özellikle insanlara hizmet sunan sektörlerde sıkça görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireyler, aşırı stres altında oldukları için yaptıkları işten kaçınma eğilimi gösterirler. Bu da işlerini ertelemelerine, gereksiz yere öfkelenmelerine ve ani tepkiler vermelerine yol açabilir (Kaya Göktepe, 2016: 27). Görüşmeler sonucunda elde edilen bilgilere göre, iş yerinde yaşanan sorunlar çoğu zaman iş yeriyle sınırlı kalmamaktadır. Sürekli parlak ışıklara maruz kalmak, havasız bir ortamda çalışmak, gün boyu birçok insanla muhatap olmak, müşteri tarafından sorulan her soruya cevap vermek, müşterilerin kayıtsızlığına göz yummak ve daima tertipli olma zorunluluğu, bu sorunların başında gelmektedir. Özellikle, müşterilerin vurdumduymazlığından yakınan katılımcılar, müşterilerin aldığı kıyafetleri yere bırakması veya özensiz bir biçimde askıya asmasından oldukça rahatsız olduklarını ifade etmişlerdir. Yalnızca satış yapmakla yükümlü olan çalışanlar dahi reyon düzeltmek zorunda kalarak fazladan bir iş yapmaktadırlar. Müşterilerin bu tutum ve davranışları, çalışanı daha fazla strese sokarak gün boyu süren bir performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bu durumun bilincinde hareket eden çalışanlar, müşterilerle fazla muhatap olmadan yalnızca işlerine odaklanırken, bu durumla baş edemeyen çalışanlar ise streslerini yönetemedikleri için daha çok sorun yaşamaktadırlar.

Her gün insanlar üstüne geliyor. Küfrede küfrede yapıyorsun işi. Beni insanlar tüketiyor. Misal bir kıyafeti yere düşürüyorlar ama almaya tenezzül etmiyorlar. Geçiyorlar yanından. O da senin psikolojini bozuyor. Yaptığım iş değil de, gördüğüm muamele beni strese sokuyor (K20, Erkek, Satış Danışmanı).

Müşteri gelip de benim modumu düşürüyorsa, o gün benim için bitti. O yüzden, çok fazla muhatap olmak istemiyorum insanlarla. Benim sorunum fazla benimsemek galiba (K12, Kadın, Muhasebe Elemanı).

Bir müşteri bir günde senin tüm performansını altüst edip gidebiliyor. İster istemez çok etkiliyor, hemen yüze vuruyor. Bir gününü yiyor resmen. Tamam takmayacağım diyorsun ama elinde değil, ister istemez takıyorsun yine. Hatta peşine bir tane daha öyle bir müşteri geldiğinde iptal oluyorsun (K2, Kadın, Satış Uzmanı).

Psiko-sosyal ortamın temel bileşenlerinden biri strestir. Stres, çevresel talepler ile bireyin bu talepleri karşılama yeteneği arasındaki uyumsuzluğu ifade eder. Ayrıca, iş yerindeki gürültü ya da yoğun ışık gibi fiziksel çevre faktörleri, çalışanların stres seviyesini yükseltebilmektedir (Friss 2021: 337). Çalışma saatleri boyunca çalışanı rahatsız eden mağaza ya da müşteri kaynaklı durumlar, çalışanın özellikle ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkisini olumsuz etkileyebilmektedir. K1 ifadesinde, “Çok duygusal bir insanım. Hemen etkileniyorum. Burada dışarıda özel bir hayatımız da var. Bir şey olunca buraya yansıtabiliyoruz mecburen. İstemiyoruz aslında ama elimizde değil. Ailenle arkadaşınla tartışıyorsun ya da bir şey oluyor. Buradaki çoğu şey de eve yansıyor. Akşam eve gidince kimseyle konuşasım gelmiyor mesela, sürekli yatasım geliyor. Para görmeye de ışığa da insana da fazlasıyla doyuyorsun burada. Artık bunları hayatımdan çıkarmak istiyorum. Gözlerime baskı yapıyor artık ışık,” diyerek işte harcanan uzun saatlerin verdiği yorgunluk ve günün yarıdan fazlasının çalışarak geçirilmesinin, kişinin iş dışında herhangi bir etkinliğe katılamamasına sebep olduğunu vurgulamaktadır. Kendine vakit ayıramadığı gibi, yakınlarına da vakit ayıramayan çalışan, böylelikle huzursuz ve stresli bir döneme girmektedir. Bu yoğunluğun sebebi olarak yoğunlukla çalıştığı kurumu göstermektedir. K6 ise, “Mesela buraya geliyorum, mağazadan içeri girdiğim an motivasyonum düşüyor. Artık çok çalışmış olmanın verdiği bıkkınlık mıdır, bilmiyorum. Modum direkt düşüyor, bu da çalışmamı engelliyor,” ifadesinde, iş yerine gelir gelmez motivasyonunun düştüğünü ve bu durumu çok çalışmış olmanın neden olduğu bir bıkkınlıkla ilişkilendirdiğini belirtmektedir. İşe duyduğu motivasyonun zaman içinde azaldığını, bunun sebebinin ise çok çalışma sürecinde biriken yorgunluk ve bıkkınlık olarak tanımlamaktadır. Bu durumun, çalışma performansını olumsuz etkilediği ve ruh halinin düşmesiyle işe odaklanma gücünün yaşamasına yol açtığını ifade etmektedir. Genel olarak, iş hayatındaki yoğunluğun ve uzun çalışma saatlerinin motivasyonu düşürebileceği, bu durumun da çalışma verimliliği üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.

“Mola bile çalışma saatine bağlıdır. Mola, kişinin kendisini çalışma sürecine tamamıyla verebilmesi için, çalışma saatine dahil, bir aradır sadece. Mola çalışma saatinin ötekisi değildir. Zamanın kalitesini yükseltmez” (Han, 2021e: 73). Çalışanlar için mola zamanları, işin yalnızca bir uzantısı haline gelmiştir. K26’nın ifadesinde, “Kapalı ortam. Sabah gün ışığıyla geliyorsun, akşam karanlıkta çıkıyorsun. Cezaevi gibi, hiçbir farkı yok. Arada bir sigaraya çıkıyorsun, açık cezaevi gibi.

Orası da aynı, fark etmiyor,” iş ortamının olumsuzluğunu vurgulayan bir durum mevcuttur. Görüldüğü üzere K26, iş yerini kapalı bir ortama benzeterek günün büyük bir kısmını bu ortamda geçirmenin cezaevindeymiş gibi hissettirdiğini dile getirmektedir. İş gününün uzunluğuna ve bu sürecin monotonluğuna dikkat çekerek dışarıda verdiği bir mola anının dahi özgürlük hissi vermediğinden yakınmaktadır. Molalar, hem çalışanı iş yerinde daha fazla tutmanın bir aracı hem de çalışana keyif alma ve dinlenme vaadiyle sunulan birer yanılsama haline gelmiştir. İş ortamının üzerindeki etkisine değinen K6, “Mesela buraya geliyorum, mağazadan içeri girdiğim an motivasyonum düşüyor. Artık çok çalışmış olmanın verdiği bıkkınlık mıdır, bilmiyorum. Modum direkt düşüyor, bu da çalışmamı engelliyor,” ifadesinde, iş yerine gelir gelmez motivasyonunun düştüğünü ve bu durumun çok çalışmış olmanın neden olduğu bir bıkkınlıkla ilişkilendirildiğini göstermektedir. K6, işe duyduğu motivasyonun zaman içinde azaldığını belirterek bunun sebebini, çok çalışma sürecinde biriken yorgunluk ve bıkkınlık olarak tanımlamaktadır. Bu durum, çalışma performansını olumsuz etkileyerek ruh halinin düşmesiyle işe odaklanma güçlüğü yaşamasına neden olmaktadır. Genel olarak, iş hayatındaki yoğunluğun ve uzun çalışma saatlerinin motivasyonu düşürebileceği, bu durumun da çalışma verimliliği üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.

3.3. Çalışanların İş Hayatındaki Yükümlülükleri ve Beklentileri

3.3.1. İş Yükü Görev Tanımlama Sorumluluğu

Çalışanların görevlerini yerine getiremediklerinde kendilerini doğrudan sorumlu hissettikleri ve bu durumun iş yerindeki stres seviyelerini önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmektedir. Görevdeki bu eksikliğin hesabı, yöneticiler tarafından sürekli olarak hatırlatılmaktadır. Hedeflerin tutturulamaması durumunda, çalışanların kendilerini sürekli savunma ve eksikliklerini kapatma çabası içinde olduğu anlaşılmaktadır. Her iki açıdan da bu durum, çalışanların iş yerindeki moral ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanların hem iş yükü hem de kendilerine verilen çeşitli görevler arasında denge kurmakta zorlandıkları ve bu konuda kurumdan yeterli anlayış ve destek göremedikleri gözlemlenmektedir. Satış yapamama veya müşteriye hizmet sunamama gibi durumlar olağan olabilmekle birlikte, bunun altında yatan, çalışanların kontrol edemediği dış faktörlerin etkisi göz ardı edilmektedir. Bu durum, çalışanların kendilerini sürekli olarak yetersiz ve eksik hissetmelerine neden olmaktadır.

Görevini yerine getiremediğinde kendini bundan sorumlu tutmak zorundasın. Burası bunu gerektiriyor. Mesela şuraya ben bakıyorsam ve bir iş yapılmadıysa müdür başka birine değil gelip bana hesap sorar. Demek sende bir eksiklik var der ama biz ne yapıyoruz eksikliklerimizi kapatmaya çalışıyoruz. Tabi yorgunken bu çok olmuyor ama biz yine de elimizden geleni yapıyoruz (K17, Erkek, Restoran Müdür Yardımcısı).

Kendimi sorumlu tutuyorum çünkü böyle hissettiriyorlar. Niye satamadın gibi. Ben mesela köfte ekmek yapıyorum burada. Müşteri gelirse sipariş yapacağım sonuçta avaz avaz bağırمام

burada. Bana günlük elli ekmek çıkıyor. Diyelim ben sattım onun yirmisini. Hemen bağıyorlar niye satamadın diye. Ben ne yapayım? Seyyar satıcı mıyım da mağaza mağaza dolaşıp satış yapacağım. Talep olursa satabilirim ancak. Satamadım yani öleyim mi bunun için, ne yapayım? Anlamıyorlar ki. Ancak bizim yerimizde olursalar anlarlar. Mesela şu kadın iki dakika kasaya bakmasam hemen anons yapıyor. Köfte ekmeğe mi bakayım kasayla mı ilgileneyim. Nereye yatabilirim? (K1, Kadın, Kasiyer).

Yapılan görüşmeler neticesinde, iş yerlerinde görevlerini yerine getiremediklerinde kendilerini sorumlu tutmak zorunda kalan katılımcılara rastlanmıştır. Bu durum, sorumlu oldukları alanlarda oluşan eksikliklerin yöneticilerin doğrudan kendilerine hesap sormasıyla açığa çıktığı görülmüştür. Buna rağmen çalışanlar, yorgunluk ve aşırı iş yükü gibi faktörler nedeniyle performanslarını tam anlamıyla gösteremeyebileceklerini kabul etmekle birlikte, eksikliklerini kapatmak için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Çalışanlar, bu çabalarının karşılığında yöneticilerinden daha fazla anlayış ve destek görmeyi beklemekte, böylece streslerini ve üzerlerindeki baskıyı azaltarak daha verimli ve motive bir şekilde çalışabileceklerini ifade etmektedirler. K17, iş yerindeki sorumluluklarını ve başarısızlık durumunda hissettiği sorumluluk duygusunu vurgulamaktadır. Eğer kendisinin sorumluluğundaki bir konuda iş yapılmamışsa, yöneticinin hesap sormak için gelip doğrudan kendisine döneceğini ve bu durumun bir eksiklik olarak algılanabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, eksikliklerin kapatılması için çaba gösterdiğini, ancak bazen yorgunken bu çabanın zorlaştığını dile getirmektedir. K1 ise ifadesinde, iş yerindeki sorumluluklarının ve satış beklentilerinin üzerindeki baskıya vurgu yapmaktadır. Kendisine koyulan günlük belli bir miktardaki satış hedefini karşılayamadığında yöneticilerinin olumsuz tutum sergilediğine değinmektedir. Ayrıca, iş yerindeki bazı anonsların ve yönlendirmelerin işini yapmasını zorlaştırdığını ve bu tür durumların kendisinde yetersizlik hissine yol açtığını ifade etmektedir.

Kendimi değil patronumu sorumlu tutuyorum. Bizim içeride usta başı var. Ben salon yetkilisiyim tabii ki içeriye de karışıyorum ama orada usta başı var. Onun orayı organize etmesi gerekirken oranın yükü de benim üzerime kaldığı için sıkıntı oluyor (K18, Erkek, Restoran Müdürü).

Eskiden bunun için kendimi sorumlu tutuyordum fakat artık tutmuyorum. Şimdi hamal mıyım da hep ben yapıyorum diye düşünüyorum. Bugün yapamıyorsam nasıl olsa yarın yaparım diyorum fakat eğer kasadaysan işler farklı. Bir reyon yapılacaksa yarın da yapsan olur fark etmez. Satış danışmanlığından müdür yardımcılığına terfi ettim. Diyorum hani arkadaşlar bunları bunları bitirelim yapalım hepsini. Yapmadıkları zamanlar da oluyor. O zamanda da anlıyorum hallerini çünkü ben de alt pozisyondan geldim (K25, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Kendimi sorumlu tutmuyorum. Adam bana bir iş verdiği zaman ben yapıyorum x kişi gelip bozuyor. O da bakıyor ki zaten bu insan yapıyor bunu tekrardan bozuyor, düzeltmiyor (K26, Erkek, Satış Danışmanı).

Yapılan görüşmeler sonucunda, iş yerlerinde kendilerine verilen görevi yerine getiremediklerinde kendilerini sorumlu tutmayan çalışanlara rastlanmıştır. Özgüven eksikliği gibi aşırı güven de çalışanda ruhsal dengesizlikle sonuçlanabilir. Çalışanın yetenekleri hakkında

gerçeküstü bir inanca sahip olduğu durumda, yaşadığı ilk başarısızlıkta üstünü kapatmak için uygun mekanizmalar aramaya başlayacaktır. Çalışan, başarısızlığını çalışma arkadaşlarının hatalarında bulmaya çalışacak ve onlara karşı düşmanca bir tavır sergileyecektir. Çalışanın ümitle beklediği terfi veya primin başka bir çalışana verilmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Bu durum yalnızca alt kesim çalışanlara özgü bir durum değildir. Üst kademe yöneticileri de yaşadıkları ruhsal bozuklukları yönetimleri altındaki çalışanlara yansıtabilir ve çoğu zaman bunun farkında dahi olmayabilir (Çelikkol, 2001: 123). Görüldüğü üzere, K18 ifadesinde iş yerindeki sorumluluklarını patronuna atfederek, usta başının organizasyonu sağlayamaması durumunda bu eksikliğin kendisine yüklendiğini belirtmektedir. Bu durum, iş yerindeki hiyerarşik yapı ve işlerin düzenlenmesi konusundaki sıkıntıları göstermektedir. Dolayısıyla, çalışan bu durumun kendisine ek bir stres ve sorumluluk getirdiğini düşünmektedir. K20, internet ürün satışında yaşadığı başarısızlığı örnekleyerek, iş yerinin bu durumu kendisinin aleyhinde kullandığını belirtmektedir. Bu durum, iş yerinin öğrenme süreçlerine anlayışla yaklaşmadığını veya yeni başlayanlara tolerans tanımadığını gösterebilir. Personellerden sorumlu müdürler, işe yeni başlayanlara işin psikolojik zorlukları ve ağır yönleri hakkında dürüst olmalıdır. Çünkü çalışanlar bu konuda ne kadar bilgili olursa, çalışma baskısı arttığında kendilerini yetersiz hissetme ve suçluluk duyma olasılıkları da o kadar azalacaktır (Harvard Business Review, 2001: 79). K25 ifadesinde, iş yerinde kendisine verilen görevi yerine getiremediği zamanlar için geçmişte kendisini sorumlu hissettiğini ancak şu anda bu tutumunu değiştirdiğini belirtmektedir. K25, alt pozisyonlardan gelmiş olmasının işlerin yapılmadığı durumlarda sorumlu çalışanın nasıl hissettiğini daha iyi anlamasına neden olduğunu ifade etmektedir. K26, kendisine verilen işleri yerine getirirken sorumluluk alsa da, başka birinin bu işleri bozup düzeltmediğinden yakınarak kendini bu durumlarda sorumlu hissetmediğini ifade etmektedir. Belirli bir işi tamamlamanın ardından başka birinin müdahalesiyle karşılaşmanın nasıl bir his olduğunu paylaşmaktadır. K26'nın bu yorumu, iş birliği eksikliği ve ekip çalışması konularında belirli bir eleştiri sunmaktadır. Genel olarak katılımcıların ifadeleri, iş yerindeki sorumluluk anlayışlarını, başarısızlık durumlarına verdikleri tepkileri ve kurum içindeki iş birliği dinamiklerini detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır.

Çalışanlara, iş yerinde görevlerini yerine getiremediklerinde kendilerini sorumlu tutup tutmadıkları sorulduğunda, verilen yanıtlar sorumluluk algısının kişisel ve organizasyonel faktörlere bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Bazı çalışanlar, yorgunluk ve iş yükü nedeniyle sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirememenin farkında olarak kendilerini sorumlu tutarken, diğerleri organizasyonel eksiklikleri ve üst yönetimin yetersizliğini gerekçe göstermektedir. Başlangıçta kendilerini sorumlu hisseden çalışanlar, görevlerini sürekli olarak yerine getirmelerine rağmen işlerin bozulması veya tamamlanmaması durumunda bu sorumluluğu artık üstlenmemektedirler. Bu durum, iş yerindeki sorumluluk algısının bireysel deneyimler, organizasyon yapısı ve yönetim stratejileri gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır. Görüşmeler sırasında, iş yerindeki sorumluluklarını yerine getirme konusunda kendilerine karşı

kritik bir tutum sergileyen, başarısızlık durumlarında kendilerini sorgulayan ve sorumluluk alarak bu durumu düzeltme konusunda kararlı bir yaklaşım gösteren katılımcılara rastlanmıştır. K19, “Ben düzenli bir insanım. Bazen işleri bitiremediğimde ve firma bana bununla ilgili bir e-posta gönderdiğinde, neden başaramadım diye kendimi sorguluyorum. Kendi içimde yapamama nedenimi arıyorum. Eğer sorun benden kaynaklanıyorsa kendimi sorgularım; personelden kaynaklanıyorsa, personeli sorgulayıp onu eninde sonunda bir düzene sokarım mutlaka” ifadesinde işlerini planlı ve disiplinli bir şekilde yürüttüğünü belirterek işlerini bitiremediğinde veya firma tarafından bu konuda bir e-posta aldığında neden başaramadığını sorguladığını ifade etmektedir. Bu durum, çalışanın sorunları analiz edip çözme becerisine sahip olduğunu göstermektedir. Çalışan, kendi içsel değerlendirmesini yaparken, eğer sorun kendisinden kaynaklanıyorsa kendisini sorgulamakta; ancak sorun personelden kaynaklanıyorsa, personeli sorgulayıp düzene koyma girişiminde bulunmaktadır. Benzer şekilde, K16, “Kendimi sorumlu tutarım çünkü o göreve layık görülmüşsem o görevi yerine getirmem gerekir. Ben de bunu yerine getirmek için sonuna kadar çabalarım. Eğer yerine getirememişsem, bunu başarmak için neler gerekiyorsa onları öğrenirim” ifadesinde kendini sorumlu tutma nedenini, bir göreve layık görüldüğünde o görevi en iyi şekilde yerine getirmek olarak belirtmektedir. Çalışan, görevlendirildiği işlere karşı bir özveri ve bağlılık gösterdiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda, başarısızlık durumunda çözüm odaklı bir yaklaşım benimsediğini ve başarılı olmak için gereken yetkinlikleri öğrenmeye ve çabalamaya istekli olduğunu dile getirmektedir.

Yapılan görüşmeler, liderlik pozisyonundaki çalışanların sorumluluk bilinci, öz eleştirisi yeteneği ve ekip yönetimi becerilerine sahip olduğunu göstermektedir. Bu katılımcıların, eksiklik veya hata durumlarında sorumluluk alma eğilimleri belirgin bir şekilde öne çıkmaktadır. K21’in “Eğer burada müdürsem benim bir sözüm var. Devlet de sensin, nizam da sensin. Ondan dolayı her şekilde bütün oklar seni gösteriyor. Başkasının başarısızlığı, yaptığı hata müdüre yani bana sorulduğu için ondan dolayı bize çok yük düşüyor” ifadesi, bulunduğu pozisyondaki otoritesinin ve sorumluluğunun farkında olduğunu göstermektedir. K21, müdür olarak, hem kendi performansının hem de altındaki çalışanların performansının sonuçlarından sorumlu tutulduğunu kabul ederek iş yerindeki genel sorumluluğu üstlenmektedir. Bu durum, liderlik pozisyonundaki çalışanların, altındaki ekip üyelerinin hatalarından dolayı üstlenmek zorunda oldukları yükün ağır olduğunu vurgulamaktadır. Diğer yandan, K13’ün “Bizler personeller olarak sorumluluk sahibiyiz. Ne yapmamız gerektiğinin bilincindeyiz ama üstlerde öyle bir sorumluluk yok. Parayı alan onlar, işi yapan biz. Ameleyiz aslında” ifadesi, üst yönetimin sorumluluklarını sorgulayan bir eleştiridir. K13, çalışanların işlerin gerçekleştirilmesi konusunda daha fazla sorumluluk taşıdığını belirtirken, aynı zamanda maddi karşılıklarının adil olmadığını vurgulamaktadır. Bu, yöneticilerin kendi içinde bir sorumluluk ve düzen oluşturma çabası içindeyken, bu tutumun çalışanlara yansımadığı durumları ortaya koymaktadır. Yöneticilerin üst düzey sorumluluklarını yerine getirmemesi, çalışanlar arasında adalet duygusunu zedeleyebilir ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu nedenle, iş

yerinde sağlıklı bir hiyerarşik yapı ve sorumluluk dağılımının sağlanması, hem liderlerin hem de çalışanların motivasyonunu artırabilir.

Günümüzde bireylerin, başarısızlıkları nedeniyle kendilerini suçlaması ve utanması yaygın bir durumdur. Bu bağlamda, toplumsal bir hata payı aranmadığı için birey, tüm hataların ve yetersizliklerin sorumlusunu kendisi olarak görür. Öznenin, başaramama, geri kalma veya kendi ihtiyaçlarını karşılayamama gibi korkuları, onu anı yaşamaktan alıkoymakta ve bu durum, kişide yetersizlik hissinden doğan yoğun bir utanç duygusuna yol açmaktadır. Bu başarı ve performans odaklılık, özne üzerinde sürekli bir eksiklik hissi oluşturmakta ve bu eksiklik, zamanla depresyon gibi psikolojik sorunlara zemin hazırlamaktadır. Sonuç olarak, özne, kendi eylemleri sonucu hem yorgun hem de depresif hale gelmekte; sosyal ilişkilerinden uzaklaşarak yalnızlaşmaktadır. Bu durum, bireyin kendisiyle olan rekabetinin sona ermesinin neredeyse imkânsız hale geldiğini göstermektedir (Han, 2021b: 25-58). K12'nin "Eksik bir şey olunca kendimi suçlu hissediyorum. Benim de altım olduğu için onu denetlemek durumunda kalıyorum. Bir eksik olunca hatayı kendimde arıyorum. Öğretemedim diye düşünüp kendimde suç arıyorum. Hatayı dışarıda değil kendimde arıyorum" ifadesinden, bir sorun ortaya çıktığında bunu doğrudan üstlendiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, çalışanın kendisini suçlu hissetmesi de işine ve görevine duyduğu sorumluluğu göstermektedir. Bir altındaki kişiyi denetleme sorumluluğunu taşıdığı, hata veya eksiklik durumlarında ise sorumluluğu dış faktörlere atmak yerine önce kendisinde arama eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu tutumu, sorunları çözme konusunda olumlu bir liderlik özelliği olarak değerlendirilebilir. Bir satış danışmanı olarak görev yapan K7'nin de diğerlerine benzer bir tutum takındığı görülmüştür: "Bir arkadaşım bir şey yapamadığında dahi kendimi sorumlu tutuyorum. Demek ki ona iyi öğretememişim, bir şeyler eksik kalmış diye düşünüp kendimi sorguluyorum. Eksik hissediyorum. Hemen hatayı bulup nereden kurtarabilirim diye bakıyorum. Yaptığım yanlış, farkındayım. Ne yaparsan yap hep senin hatanı görecekler, hatanı kollayacaklar. Güzel çalıştığın dönemleri kimse aklına getirmeyecek". K7'nin başkalarının başarısızlığını kendi sorumluluğu olarak algılaması, iş birliği ve takım ruhu içinde çalışma eğilimini yansıtmaktadır. Hatasını anlamaya ve düzeltmeye yönelik bir iyileştirme çabası içinde olduğunu vurgulayarak öğrenmeye ve gelişime açık olduğunu belirtmektedir. "Eksik hissediyorum. Hemen hatayı bulup nereden kurtarabilirim diye bakıyorum" ifadesi, katılımcının kendi eksikliklerini fark etme ve hata analizi yapma yeteneğini yansıtmaktadır. Bu durum, çalışanın sürekli olarak gelişmeye odaklandığını göstermektedir. Aynı zamanda iş ortamında zaman zaman haksız eleştirilere maruz kaldığını ve bu durumun kendisini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir.

Bana bir görev verildiğinde eğer onu yerine getiremiyorsam, niye yapamayayım niye beceremeyeyim diye düşünürüm ama çok şükür hiç öyle bir şey yaşamadım. Bugüne kadar hep en iyisini yapmaya çalıştım. Sağ olsun bizden önce gelen arkadaşlar bize işi öğrettiler. Destek oldular bize, şöyle yapın böyle yapın diye. Bir sıkıntı yaşamadık bugüne kadar (K4, Kadın, Temizlik Personeli).

Burada sana iş verildiğinde mutlaka geri bildirim isterler. Geri bildirim yapamadığında ve iş arkandaki insana kaldığında, hele ki o da yapamazsa eğer o zaman sıkıntı. Benim bitmeden gitme şansım yoktur zaten. Yoksa gece kafama takarım, uyuyamam. Mesaim bittiğinde mağaza müdürümün beni kapının önüne koyduğu zamanlar çok olmuştur. Bana bir iş verildiğinde ben onun sonunu göreceğim mutlaka. İşin üstüne çok yüklendiğim için bana kızdıkları da olmuştur. Yoksa yapamadım, edemedim der kendi kendimi bitiririm (K2, Kadın, Satış Uzmanı).

Bireyin dışsal bir otoriteye bağlı olmadığını hissetmesi, kendisini özgür olarak kabul etmesine yol açar. Bu yanılsama ise zamanla kendine yönelik bir baskıya dönüşür. Birey, başkasının kendisini sömürmesinden ziyade kendi kendini sömürmeyi tercih eder. Bu ise tükenmeye kadar devam eder (Han, 2021: 20). K2'nin "Bana bir iş verildiğinde ben onun sonunu göreceğim mutlaka" ifadesi, görev tamamlama konusundaki kararlılığını ve taahhüdünü yansıtırken, bireyin kendine olan güvenini de göstermektedir. Ancak, K2'nin işteki talepleri yoğun bir şekilde karşılamaya çalışırken kendisini yıpratmış ve müdürünün kendisine müdahale etmek zorunda kaldığı gözlemlenmektedir. Psikolojik olarak tükenmişlik yaşayan bireyler, genellikle yetersizlik duygularıyla başa çıkmakta zorlanırlar. Dikkat dağınıklığı ve enerji kaybı nedeniyle işlerinde hata yapma riski artar; bu da başarısızlık duygularını tetikler (Kaya Göktepe, 2016: 34). K2'nin, kendisine yüklenen işlerde yaşadığı başarısızlık hissiyatını vurgulaması, kendi üzerinde baskı kurma eğiliminde olduğunu gösterir. Görüşmeler sırasında, birçok çalışanın işlerine ve görevlerine karşı sorumluluk bilinci taşıdığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, K4'ün, kendisine verilen görevleri başaramama olasılığını düşündüğünde, şimdiye kadar hiç böyle bir durumla karşılaşmadığını ifade etmesi dikkat çekicidir. Bu durum, K4'ün iş sürecinin genellikle sorunsuz işlediğini ve bu sürece kolay uyum sağladığını göstermektedir. Pozitif bir bakış açısıyla, işlerini en iyi şekilde yapmaya odaklandığını ve önceki çalışanların deneyimlerinden faydalandığını belirtmesi, çalışanlar arasında destekleyici bir çalışma ortamının varlığını vurgular. Bu durum, işyeri kültürünün bireylerin performanslarını ve psikolojik sağlıklarını nasıl etkilediğini göstermektedir. Çalışanların kendilerine yönelik baskı ve sorumluluk duygusu hem başarı hem de tükenmişlik hissiyatı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. İş yerindeki destekleyici unsurlar, çalışanların motivasyonunu ve genel iş tatminini artırarak, performanslarını olumlu yönde etkileyebilir.

3.3.2. Çalışan ve Kurum Arasındaki Karşılıklı Beklenti İlişkisi

Çalışanların birçoğu; refahı ve iş-yaşam dengesi açısından potansiyel sonuçları olan, sürekli iyileştirmeyi, gelir yaratmayı ve yüksek performansı önceliklendiren bir iş kültürünün resmini çizmektedirler. Kurumun finansal performansa yoğun bir şekilde odaklanması, çalışanların potansiyel olarak kişisel hayatları pahasına sürekli olarak üstün olma baskısını hissettikleri bir çalışma yapısıyla sonuçlanmasına sebep olur. Çalışanın kurumdan, kurumun ve yöneticinin ise çalışandan belirli beklentileri vardır. Kurum, işlerin ilerlemesi için çalışandan yüksek ve verimli bir performans beklerken; çalışan ise emeklerinin karşılığını alabileceği bir maaş ve iyi bir çalışma

ortamı bekler. Bu iki taraf arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak yönetilmesi, iş yerindeki genel atmosfer ve çalışan memnuniyeti açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanlara yüklenen beklentiler ve çalışanların kurumdaki beklentileri, alışveriş merkezi ortamında çeşitli rollerdeki çalışanların karşılaştığı benzersiz zorlukların tanınmasının ve bunlara değinilmesinin önemini vurgulamaktadır. Özellikle yüksek performans beklentileri, çalışanların iş-yaşam dengesi, sosyal izolasyon ve yüksek baskınlı rollerle ilişkili olarak psikolojik gerilim yaşamalarına neden olmaktadır. Bu gerilim, hem bireysel refahı olumsuz etkileyebilir hem de iş yerindeki verimliliği düşürebilir. Çalışanlar, sürekli olarak yüksek hedeflere ulaşma zorunluluğu ile mücadele ederken, kişisel ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi, iş tatminlerini azaltmakta ve tükenmişlik hissi yaratmaktadır. Bu nedenle, kurumların çalışanların refahını gözeterek bir iş kültürü geliştirmeleri hem çalışan bağlılığını artıracak hem de genel performansı olumlu yönde etkileyecektir.

Şirketlerin her zaman personeli üzerinde beklentisi çoktur. Ben buranın müdür yardımcısıyım. Benden şöyle bir beklentileri var: Personeller kontrol edilsin, molalara riayet edilsin, reyonlar düzgün olsun. Mağazaya sahip çık diyor aslında. Normal bir satış danışmanına diyor ki sen reyonunu, satışını yap yeterli bu. Şirketin her personeline göre beklentisi farklıdır (K25, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Patronun benden beklentisi işlerin her zaman yüksek olması. Bizim patronumuz öyle bir insan ki, on bir ay çuvalla para getir bir ay getirme hemen der ki niye iş yok. Yaptıkların hiçe gidiyor hemen (K18, Erkek, Restoran Müdürü).

Ciro yükseltmek, her zaman üstüne daha fazla koyabilmek. Tek istekleri bu (K19, Erkek, Mağaza Müdürü).

Onların beklentileri hiç bitmez. Üzerine daha çok koymaya çalışıyorlar. Hep daha yüksek hedef daha yüksek kota (K23, Erkek, Satış Danışmanı).

Kurum istiyor ki sen her ay eşek gibi çalış, bana para kazandır her ay hedefleri tuttur ben de sana 500₺ cep harçlığı vereyim. Özellikle kış mevsiminde internet satışı olayı var bizde.. O kadar çok baskı var ki bu konuda. Eğer yapamazsan erken çıkamıyorsun mesela. Normalde bu şirket açısından yasak ama bizim yönetici dinlemiyor. Diyor bana ki haftalık hedefin 4000 ₺. Eğer bunu yaparsan erken çıkış alırsın, yapamazsan tüm hafta ancak son saatte çıkabilirsin. Ee bu da sıfır sosyal hayat demek. Geriye 1 gün izin kalıyor sadece. Bunda da kendine mi vakit ayırasın ailene mi yoksa arkadaşlarına mı? Eve gidince ruh gibi oluyorum. Sadece duş alıp yemek yiyip yatıyorum. Sabah yine aynı rutin, döngü bu (K13, Kadın, Satış Danışmanı).

Şirketlerin çalışanlarından yüksek beklentiler içinde olması, çalışanlar üzerinde sürekli bir baskı yaratmaktadır. Bu baskı, çeşitli pozisyonlardaki çalışanlarda farklı şekillerde hissedilmektedir. Şirket, müdür yardımcısından personel kontrolünü ve mağaza içi düzenin sağlanmasını beklerken, satış danışmanlarından ise yüksek satış performansı beklemektedir. Çalışanlar, patronlarının sürekli yüksek iş performansı ve artan ciro talepleriyle karşı karşıya olduklarını belirterek, hedeflerin tutturulamaması durumunda gerek sosyal hayatlarının gerekse motivasyonlarının ciddi şekilde

etkilendiğini ifade etmektedirler. Genel olarak, şirketlerin yüksek beklentileri ve sürekli artan performans talepleri, çalışanların işten memnuniyetini azaltarak yorgunluk ve tükenmişlik hissine yol açmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde; K25, patronların çalışanlarına yönelik çok yönlü beklentilerini açıklamakta ve beklentilerin rollere göre değişen doğasını vurgulamaktadır. Bir yönetici olarak rolünün, personeli denetlemek, mağazada düzeni sağlamak ve mağazanın genelini sahiplenmek olduğunun bilincindedir. K18, sürekli olarak yüksek iş performansını sürdürmeye yönelik yoğun bir baskı altında olduğunu belirtmektedir. Dahası, başarının geçici doğasına vurgu yaparak, geçmişteki başarıların tutarlı bir şekilde tekrarlanmadığı takdirde hızla değer kaybedebileceğinden söz etmektedir. Bu ifade, patronun, geçici bir gerileme yaşansa dahi çalışanlarından sürekli olarak başarı beklentisi duyduğu bir işyeri ortamını akla getirmektedir. K19, öncelikli beklentinin satışları artırmak ve hedefleri sürekli aşmak olduğunu belirterek, durmaksızın ilerleme ve önceki başarıları aşma baskısını ima etmektedir. K23, daha yüksek hedeflere ulaşmak için sürekli bir çaba ile beklentilerin bitmediği bir durumdan söz etmektedir. Beklentilerin neredeyse sonsuz olduğu ve önceki başarıları aşmak için sürekli bir çabanın olduğu bir işyeri kültürü tanımlamaktadır. K13, yüksek satış hedeflerine ulaşma baskısını ve bu hedeflere ulaşamamanın spesifik sonuçlarını vurgulamaktadır. Sosyal ilişkiler ve kişisel refah üzerindeki olumsuz etkileri vurgulayarak bu sürecin kişisel yaşam üzerindeki negatifliğinden bahsetmektedir. İş, aile ve sosyal yaşamı arasındaki zaman sıkıntısının yarattığı çaresizlik hissinden yakınmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş ve kişisel ilişkileri arasındaki zaman tahsisinde karşılaştığı zor seçimlerin altını çizerek, bu durumun kişisel hayatı üzerindeki etkisinden söz etmektedir. Başarısızlığın belirli sonuçları da dahil olmak üzere, satış hedeflerini karşılamaya yönelik yoğun baskının ayrıntılı bir açıklamasını yapmaktadır. K13'ün monoton bir günlük rutine ve kişisel refah üzerindeki olumsuz etkiye yaptığı atıf, zorlu çalışma ortamının olası olumsuz etkilerini göstermektedir. Genel olarak, çalışanların yaşadığı baskı ve yetersiz destek, yalnızca iş verimliliğini değil, aynı zamanda kişisel yaşam kalitelerini de olumsuz etkileyen bir döngü yaratmaktadır. Bu durum, yöneticilerin ve şirketlerin, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak daha insani bir yaklaşım benimsemelerini gerektirmektedir.

Kapitalist sistemde kapitalist, işçiyi sadece ona ihtiyaç duyduğu zamanlarda dikkate alır; bunun dışında işçinin onun için hiçbir değeri yoktur. İşçi de aynı şekilde, sadece para kazanma ve emeğinin karşılığını alma konusunda kapitaliste ihtiyaç duyar. Modern toplumda, ikisi arasındaki bu salt ilişkinin temelinde, en nihayetinde birbirlerini yiyip tüketmelerine varan yarar ve çıkar ilişkisi bulunmaktadır (Marx ve Engels, 2013: 352-353). Görüşmelerden anlaşılacağı üzere, kurumun çalışana, çalışanın ise kuruma ihtiyacı vardır. Çalışan, kurumun ihtiyaçlarını yerine getirerek karşılamakla yükümlüdür; kurum da buna karşılık olarak, çalışanın rahatını sağlamaktan, haklarını güvence altına almaktan ve emeğinin karşılığını vermekten sorumludur. Kurumun, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamaması, çalışanın memnuniyetini azaltabilir. Böylelikle, çalışan işiyle arasına mesafe koyabilir. Diğer bir ifadeyle, çalışan ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda yöneticiyi ve

çalıştığı kurumu sorumlu tutarak işine olan bağlılığını azaltma yoluna gidebilir. Bu açıdan incelendiğinde, özellikle müşteri temelli beklentilere sahip olan kurumlarda, çalışanın kendisinin müşteriden daha geri planda tutulması bazı olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. İşletmelerin müşteri memnuniyetini sürdürme çabalarıyla ilişkili olarak K1'in ifadesi dikkat çekmektedir: "Kurumun beklentisi müşteri memnuniyeti ama her insana da ağzınla kuş tutsan yaranamazsın yani. Her insan bir değil ki. Adam gelip sövüyor sana. Ne diyeceksin? Tamam, sağ olun mu diyeceksin. Bu sefer sen de bir tepki veriyorsun ama biz kötü oluyoruz. Müşteri her zaman haklı değil." Görüldüğü üzere, K1, kurumların genellikle müşteri memnuniyetini ön planda tuttuğunu, ancak her müşterinin farklı beklentilere sahip olduğunu ve dolayısıyla da herkesin memnun etmenin mümkün olmadığını vurgulamaktadır. "Müşteri her zaman haklı değil" ifadesiyle, müşterinin de yanlış yapabileceğini ve her durumda haklı görülmemesi gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle, çalışan olarak kendisinin de bu duruma tepki verme hakkının olduğundan söz etmektedir.

Patronumun beni önemsemesini, savunmasını hoş tutmasını beklerim. Bir sıkıntımda olduğu zamanda da yardımcı olmasını beklerim. Burası bu konuda iyi bir ortam. İyi bir yere denk geldim. Bu yüzden bir beklentim yok (K3, Kadın, Satış Danışmanı).

Benim fabrika çatısı altında bir beklentim yok. Patronum açısından ise çok sevdiğim saygı duyduğum biri. Kendisi burada olduğu sürece ben de buradayım. Gelecekte hedeflerinin büyümesi durumunda ise ben yine her koşulda yanında olmaya çalışacağım (K21, Erkek, Mağaza Müdürü).

Katılımcıların görüşleri, kişisel tatmin, yöneticiyle olan ilişki, kariyer başarıları ve bireysel istekler gibi faktörlerden etkilenen işyeri beklentilerinin çok yönlü doğasını vurgulamaktadır. Genel olarak katılımcıların ifadeleri, yüksek memnuniyet ve yüksek sadakat duygusuna kadar birçok açıdan çeşitlilik gösterse de temelde bir tür beklentide yoksunluk söz konusudur. Bu bağlamda, yöneticilerle kurulan kişisel ilişkilerin, bireysel başarıların ve yaşa bağlı bakış açılarının işyerindeki beklenti ve deneyimlerin şekillenmesinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. K3, ifadesinde işveren tarafından değer verilmenin ve desteklenmenin önemini vurgulamaktadır. Patronuyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu belirterek, hem mevcut çalışma ortamından hem de işyerinden memnuniyetini ifade etmektedir. K21'in ifadesinde ise işverene ve özellikle de yöneticisine duyulan sadakat öne çıkmaktadır. Katılımcı, işten özel bir beklentisi olmadığını ancak şirketin gelecekte büyümesi yolunda atılacak her adımı destekleyeceğini dile getirmiştir. Yöneticisiyle kurduğu kişisel ilişki, katılımcı için oldukça önemlidir.

Çalışanlar, mevcut ekonomik koşulların ve sahip oldukları iş yükünün karşısında aldıkları maaşın ve yan hakların (yemek, ulaşım vb.) yetersiz kaldığını vurgulamaktadırlar. Yol ve yemek ödeneklerinin artırılması gerektiğini belirten çalışanlar, bu tür iyileştirmelerin hem motivasyonlarını hem de ekonomik durumlarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmektedir. Ayrıca, mevcut maaşın iş temposuna ve yüküne uygun olmadığını, daha iyi bir ücret almaları durumunda işlerine daha

özverili yaklaşabileceklerini dile getirmektedirler. Bu nedenle, yönetimin çalışanların taleplerini dikkate alarak maddi koşulları iyileştirmesi, çalışanların genel memnuniyeti ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. K1, "Yemek parası ve yol parası daha iyi şartlarda olabilir. Yol paramız biraz az; onun ücreti arttırılırsa daha güzel olur çünkü uzaktan geliyoruz" ifadesiyle, hem yemek hem de mevcut ulaşım ödeneklerinin yetersiz olduğunu belirtmekte ve özellikle işe uzak mesafeden gelenler için bu ödeneğin artırılmasının çalışanlar arasında memnuniyet yaratacağını ifade etmektedir. K1'in bu ifadesi, iş yerine ulaşımın mali yükünü vurgulamaktadır. Diğer yandan, K22, maaş üzerinde bir iyileştirme yapılması gerektiğini belirtmiştir: "Bu tempoda çalışmamızın karşılığı bu miktarlar değil. Meblağ belirtmem gerekiyor mu bilmiyorum ama şu an aldığımız maaşın biraz üzerinde seyreitse biz de işe daha özverili yaklaşırız. Daha iyi bir maaş hepimizi daha motive eder." K22, mevcut maaşın zorlu çalışma koşullarını yeterince telafi etmediğini ifade ederek, maaş artışının daha özverili ve motive bir çalışma ortamı yaratacağına olan inancını dile getirmektedir.

Yükselmek istiyorum. Hep aynı yerde saymak istemem. Sonuçta senelerdir emek veriyorum, işi öğreniyorum (K2, Kadın, Satış Uzmanı).

Beklentim çok var ama olmuyor. İnsan tabii çalıştıkça işinde uzmanlaşmak, kademe atlamak ister. Bu konuda burası biraz kısıtlı. Bu da beni rahatsız ediyor ama yine de gittiğimiz yere kadar gitmeye çalışıyoruz (K15, Kadın, Satış Danışmanı).

Buradan tek bir beklentim var, o da full (tam zamanlı) olmak (K5, Kadın, Satış Danışmanı).

Yapılan görüşmeler sonucunda, işin mevcut doğası gereği kariyerde ilerleme imkânının her kurumda esnek olmadığı görülmüştür. İş yerinin kültürel ve yapısal özellikleri bu konuda belirleyici bir rol oynamaktadır. Eğer iş yeri dikey bir hiyerarşiye sahipse ve üst düzey pozisyonlar sınırlı saydaysa, çalışanların ilerleme ve yükselme beklentilerini karşılamak güçleşebilir. Bu durum, çalışanın moral ve motivasyonunu etkileyerek performansını düşürebilir. Çalışanlar iş yerinde desteklenmediklerini hissettiklerinde, kariyer hedeflerine ulaşma yolunda gerekli güven ve motivasyonu bulamama ya da tamamen kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. K2, mevcut beklentisi olarak daha üst bir pozisyona yükselme arzusunu açıkça ifade etmektedir. Katılımcının kariyer gelişimi ihtiyacının kişisel ve finansal unsurlarla bağlantılı olduğu söylenebilir. K15 ise mevcut iş yerindeki kariyer gelişimi sınırlamaları nedeniyle genel bir hayal kırıklığını ifade etmektedir. Öte yandan, mesleki yolculuğunda uzmanlığın ve ilerlemenin önemini vurgulayan K15, kariyerinde başarılı olmayı ve ilerlemeyi hedeflemektedir. Yarı zamanlı bir çalışan olan K5 de tam zamanlı bir pozisyona geçme arzusunu, "full (tam zamanlı)" olma beklentisini belirterek dile getirmektedir. K5'in bu arzusunun arkasında, tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışma arasında ücret ve sağlanan destek açısından farklılıkların bulunduğu anlaşılmaktadır.

Kölelik istiyorlar bizden. Onlar istiyorlar ki siz çok çalışın. Benim anladığım, olabildiğince motivasyonunuzu koruyun, her şeyi yapın ama biz size ona göre para verelim. Enerji yok artık. Bir tükenmişlik var (K6, Kadın, Satış Danışmanı).

Kesinlikle prim ve maaş sisteminde bir değişiklik olmalı. Maaş sistemi diğer yerlere göre daha farklı işlemeli bence çünkü biz o kadar insanın arkasını topluyoruz. Benim emeğimin beşte birini bile harcamayan insanlar benim aldığım maaşın beş katını alıyor burada. Başka mağazaya bakıyorsun, gerçekten hiç emek harcamıyor. Geliyor olduğu yerde duruyor satışını yapıp gidiyor. Prim desen üst düzeyde alıyor. Gidip alıyor oradan 9000-12.000 ₺ prim ben alıyorum 600 ₺. Aynı şekilde yemek öyle, yol öyle. Peki benim ondan neyim eksik? Fazlam var halbuki. Bizim mağaza çok kalabalık olan bir mağaza. Gün boyu milletin arkasını toplamaktan bir dakika bile dinlenemiyoruz. O yüzden prim sisteminin düzeltilmesi lazım (K13, Kadın, Satış Danışmanı).

Çalışanların, iş yerinde değerli hissetmeleri ve emeklerinin karşılığını aldıklarını görmeleri, iş tatmini ve motivasyon açısından kritik öneme sahiptir. İyi bir kurum, çalışanlarına, kuruma sağladıkları katkılardan ötürü değerli olduklarını hissettirmeli ve onları çalışandan önce bir insan olarak görmelidir. Çalışanlar, olumlu faktörlerle doyurulmuş bir ruh hali ve çalışma enerjisi için bu tür bilgilere ihtiyaç duyarlar. İş yerinde çalışanların stresini artıran asıl faktör, kurum içinde yaşadıkları sorunlara zamanında ve doğru müdahaleyi engelleyen ve çalışanlar arası rekabeti geciktiren örgütsel yapıdır. Üst düzey yöneticilerin bu durumu fark etmemesi ya da müdahale etmemesi, çalışanlarda tükenmişliğin devam etmesine yol açmaktadır. Öte yandan, çalışanlarını sahip oldukları yetenek ve kapasiteleriyle birlikte değerlendiren yöneticiler, çalışanların baskı altında kalmadan kendi seçeneklerini yaratabilmelerine olanak tanır (Harvard Business Review, 2001: 81). K6, daha yüksek teşviklere yönelik arzusunu dile getirerek mevcut ikramiye ve maaş yapılarının yetersiz olduğundan yakınmaktadır. İş yerinde gösterdiği çabayı diğer iş yerlerindeki meslektaşlarıyla karşılaştırırken, hissettiği adaletsizlik duygusunu belirtmekte ve “kölelik” gibi güçlü bir ifade kullanarak yaşadığı sömürü ve tükenmişlik duygularını yansıtmaktadır. Bu ifadeler, işin zorlu doğasına ve algılanan takdir eksikliğine eleştirel bir bakış açısını yansıtmaktadır. K13, AVM bünyesindeki yüksek müşteri hacmi göz önüne alındığında, farklı bir ücretlendirme sistemine ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle öncelikli olarak kalabalık bir mağazada iş yükünün fazla olması sebebiyle prim sisteminin iyileştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Çabalarını daha az kalabalık mağazalarda çalışan meslektaşlarıyla karşılaştırarak, mevcut prim sisteminin adillliğini sorgulamakta ve daha az emek gerektiren rollerdeki meslektaşlarının daha yüksek prim aldığı bir eşitsizlik durumunu dile getirmektedir.

Görüşmeler sırasında, ücret ve iş yüküne ilişkin endişeler dile getiren katılımcıların aksine, iş ortamında tatmin ve memnuniyet yaşayan çalışanların da bulunduğu görülmüştür. K3’ün ifadeleri bu farklı bakış açısını ortaya koymaktadır: “Saygı, güler yüz ve sevgi bekliyorlar benden. Zaten beni biliyorlar. İşimi nasıl yaptığımı idare ettiğimi biliyorlar. Sadece benden dediklerimi beklerler. Benden çok memnunlar.” K3, üstleriyle arasında kurduğu saygıya dayalı dostane bir ilişkinin önemini vurgulamaktadır ve kendisinden yalnızca verilen görevleri yerine getirmesinin beklendiğini

belirtmektedir. Bu durum, yönetimin K3'ün iş performansından tatmin olduğunu ve çalışan olarak kendisine duyulan güvenin yüksek olduğunu göstermektedir. K3'ün bu ifadeleri, iş ortamında karşılıklı anlayış ve memnuniyetin var olduğunu işaret etmekte, üstleriyle olan olumlu ilişkisini yansıtmaktadır. Genel olarak K3'ün iş yerindeki tutumu, iş yükünden veya ücret yetersizliğinden şikâyet eden diğer katılımcılardan farklı olarak, kendisini değerli hissettiği bir ortamda çalıştığını ve yönetimin taleplerini karşılamaktan memnuniyet duyduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakış açısı, iş yerindeki tatminin yalnızca maddi unsurlara değil; aynı zamanda çalışan-yönetici ilişkisinin kalitesine ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine de bağlı olduğunu göstermektedir.

Görüşmeler sonucunda, özel sektörde algılanan sömürü ve hiyerarşik güç dinamiklerinin çalışanlarda açık bir hayal kırıklığı yarattığı gözlemlenmiştir. Bu durum, iş yerinde sürekli hissedilen baskı ve yetememe duygusuyla birleşerek psikolojik gerginlik ve iş tatminsizliği yaratmaktadır. Örneğin, K16, "Otuz gün boyunca çok iyi çalıştığınızı ama bir gün yapamadığınızı varsayalım. O otuz gün yaptığınız değil de bir gün yapamadığınız size sorulur..." ifadesiyle, başarıya sürekli olarak yüksek bir düzeyde ulaşma gerekliliğinin yarattığı baskıyı vurgulamaktadır. Çalışan, işin zorlu ve rekabetçi doğasını yansıtarak üzerindeki baskıyı ifade etmektedir. K2 ise özel sektördeki emeğin değersizleştirilmesine yönelik şikâyetini şu sözlerle dile getirmiştir: "Biri gelip de senin bütün emeğini aldığında diyorsun ki lanet olsun keşke buraya bu kadar emek harcamasaydım." Bu ifade, çalışanların ödüllendirilme beklentilerinin yok sayılmasıyla yaşadıkları hayal kırıklığını yansıtmaktadır. K2, özel sektördeki başarı ve emeğin, yöneticilerin inisiyatifine bağlı olduğuna işaret ederek sisteme yönelik çaresiz bir kabullenışı ortaya koymaktadır. K29'un ifadesi ise özel sektörün tekdüze yapısına ilişkin bir kabullenışı yansıtır: "Özel sektörde her yer aynıdır. Çalışan bir şey beklemes. Belirli kurallar vardır, standarttır. Ona uymak durumundasın." Burada, çalışma ortamının yerleşik kurallarına boyun eğme durumu, sektörel yapıya yönelik bir tür "kader" anlayışını sergilemektedir. Han'a göre, günümüz toplumu, "Biz" duygusundan yoksun bir toplumdur ve bu duygunun eksik olduğu iş yerlerinde, çalışanlar sistemin sömürüsüne direnmek yerine kabullenmeye yönelirler (Han, 2020a: 14-20). Han'ın bu perspektifine göre K29'un ifadeleri, çalışanların özel sektörde bireysel dirençten çok, genel kabul ve boyun eğiş ile hareket ettiklerini göstermektedir. Çalışanlar, iş yerinde yerleşik normların baskısını kabul ederek, kolektif bir dayanışma oluşturmadan kendi içsel çatışmalarını yaşamakta ve kapitalist sistemin dayatmalarına uyum sağlamak durumunda kalmaktadırlar.

3.4. İş ve Yaşam Dengesi

3.4.1. Mesai Yorgunluğunun Fiziksel ve Zihinsel Sonuçları

Görüşmelerden elde edilen bulgular, yapay bir ortamda gün boyu çalışmanın çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını net bir şekilde ortaya koymaktadır. Fiziksel çevrenin çalışanların ruh sağlığı üzerindeki etkisi oldukça büyük olup, iş yerinin konfor düzeyi hem bedensel hem de ruhsal sağlık açısından kritik bir rol oynamaktadır. Çalışma koşulları, her çalışanın hak ettiği temel standartları karşılamalıdır; göz yormayan ve uygun bir aydınlatma, uygun sıcaklık ve havalandırma sistemleri, mümkünse doğal güneş ışığı gibi faktörler bu temel standartlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, çalışanların kullandığı masa, sandalye ve diğer iş araçları konforlarına uygun olmalı ve çalışma ortamı da gürültü, hava kirliliği ve kalabalıktan uzak tutulmalıdır (Çelikkol, 2001: 207). Çalışanlar, elektrik çarpması, havasızlık ve sürekli ışığa maruz kalma gibi fiziksel faktörlerin geçici bedensel yorgunluklara yol açtığını, ancak zihinsel yorgunluğun daha kalıcı ve derin bir sorun olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, işyerindeki fiziksel çevrenin, çalışanların sadece fiziksel sağlığını değil, aynı zamanda uzun vadeli zihinsel sağlıklarını da koruma noktasında kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Kapalı alanda olduğumuz için ayağımız toprağa basmıyor. Kimi zaman müşteriye dokunduğumuzda elektrik çarpıyor. Havasızlık, sürekli ışık altında kalmak, klima havası solumak... Bunlar ister istemez insana yorgunluk veriyor. En büyük yorgunluklardan birisi de kapalı alanda kalmaktan dolayı oluşan D vitamini eksikliği. Bunun ilaçlarını da kullandığımız oldu. Beden yorgunluğu geçici ama zihinsel, kafa yorgunluğu kalıcı (K16, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Kafa yorgunluğu var, başka da bir şey yok. Fiziksel olarak çok yormuyor beni ama beynim yorgun artık. Bazen o kadar tükeniyorum ki müşteri geliyor onunla ilgileniyorum ama aslında kafam başka yerde oluyor. Fiziksel olarak ayakta yorulunca oturup dinlenebiliyorsun ama kafan yorgun olunca böyle bir şansın yok. Dönüp dolaşacağın yer yine burası. Bir de içerideki atmosfer çok farklı. Sürekli kapalı bir ortamı soluyorsun. Temiz bir ortam olamıyor. Dışarı çıkınca nefes aldığını hissediyorsun. Kapalı ortam bizdeki tüm enerjiyi alıp sömürüyor. Dışardayken hayat varmış diyor insan (K19, Erkek, Mağaza Müdürü).

Yorgunluğunun fiziksel ortam kaynaklı olduğunu belirten K16, kapalı alanda çalışmanın getirdiği olumsuz etkileri sıralamaktadır. Havasızlık, sürekli ışık altında bulunma, klima havası soluma gibi etkenlerin iş ortamında yorgunluğa neden olduğunu ifade etmektedir. Kapalı ortamda çalışmanın getirdiği bu tür koşullar, çalışanların sağlığını doğrudan etkilemekte; örneğin K16, D vitamini eksikliği yaşadığını dile getirerek iş ortamının çalışan sağlığı üzerindeki etkisini gözler önüne sermektedir. Bedensel yorgunluğun geçici olduğunu belirten K16, zihinsel yorgunluğun ise daha kalıcı ve zorlayıcı bir etki yarattığını ifade etmektedir. Bu durum, iş yerindeki fiziksel koşulların çalışanların genel sağlığı ve refahı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Benzer bir

şekilde, K19 da zihinsel sağlık sorunlarıyla mücadele ettiğini, özellikle kafa yorgunluğunun etkilerini yoğun bir şekilde hissettiğini dile getirmektedir. Fiziksel olarak çok yorucu olmayan iş koşullarının, zihinsel yorgunluğun daha belirgin hale gelmesine neden olduğunu vurgulayan K19, müşteriyle etkileşimde olsa dahi zihnen farklı bir yerde olma hissini yaşadığını belirtmektedir. Çalışma ortamının kapalı ve temiz olmaması gibi faktörlerin zihinsel yorgunluğa katkıda bulunduğunu ifade ederken, kapalı mekânın zihinsel olarak yorucu yapısına karşılık açık havanın ferahlatıcı ve enerji verici hissini dile getirmektedir. Dış mekânda olmanın, temiz hava almanın ve geniş bir ortamda bulunmanın enerji verdiğini, kapalı ortamın ise bu enerjiyi tüketen bir atmosfere sahip olduğunu belirterek dış mekân özlemini ifade etmektedir.

Fiziksel yorgunluk desem yeridir ama müdürler her zaman zihinsel yorgunluk yaşar. İnsanın yaşam alanında tükenmişlikler olabilir. Hayattan zevk alıp alamamak üzerine aslında. İnsan kendine bakarsa, sağlığına bakarsa her şeyde iyi olur ama düzensiz ve programsız bir hayatın varsa her şey üstüne gelir (K21, Erkek, Mağaza Müdürü).

Gün boyu ayaktayız sürekli bir koşuşturma içerisindeyiz. İlk işe başlayanlar çok sıkıntı yaşıyorlar, daha çok ayakları ağrıyor daha çok yoruluyorlar. Yine de belli bir zaman sonra ister istemez artık alışırıyorsun ağrın sana gelmiyor. Yaşadığım zihinsel yorgunluk fiziksel yorgunluğumdan daha ağır basıyor. Bizim gibi böyle tezgahçılık işi yapan insanlar ya kalp krizinden ya da strese bağlı herhangi bir hastalıktan vefat etmişler. Biz aslında işi değil stresi yönetiyoruz burada. Bugün iş olmadı diyelim olması için hadi arkadaşlar toparlanalım deyip yaşadığımız stresi yönetmeye çalışırız. Müdür yardımcısı olarak müdürle şirketin cirosunu ve bizim yaptığımız ciroyu karşılaştırırız ve eğer altında kalmışsak bunu personele yansıtmadan bir şekilde idare etmek için onları motive etmem gerekiyor (K25, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Üst kademe yöneticiler, sanılanın aksine, yoğun bir fiziksel ve zihinsel çaba harcarlar. Çalışmalarını çoğunlukla çalışanlardan uzakta yürüttükleri için sosyal ilişkiler kurmak ve dost edinmekte zorlanırlar. Yöneticiler, kendileriyle sürekli baş başa kaldıklarından dolayı eksikliklerini daha fazla fark eder ve bu durum onlarda stres yaratır. Çözumsuz kalan sorunlarla daha fazla baskı altında kalan yöneticiler, bir tür bunalıma girerek sorumluluk almaktan kaçınmaya başlarlar. Bu nedenle büyük sorunlar yerine daha küçük konularla ilgilenip meşguliyet izlenimi vermeye çalışırlar. Bu çabalarla bir süre sonra iş veriminde düşüş yaşar, iş yükünden şikâyet eder ve çalışanlarına özenle özür dileme eğiliminde bulunurlar. Bu durum, ruhsal açıdan tükenmiş olan yöneticilerin varlığına işaret etmektedir (Çelikkol, 2001: 122-123). Öte yandan, iş-yaşam dengesini destekleyen yöneticiler çalışanların dışarıdaki ilgi alanlarına saygı gösterir, onları iş dışı önceliklerinden dolayı suçlu hissettirmez ve iş dışı ilgilerinden vazgeçmeye zorlamaz. Ancak yalnızca kendi çıkarlarını düşünen ve düşük vasıflı çalışanları yönetmek, yöneticiler için büyük bir stres kaynağıdır. Zaman baskısı altında çalışan yöneticilerin çeşitli kişiliklerle başa çıkma, ekip motivasyonunu sağlama ve çatışmaları sağlıklı bir şekilde çözme becerisi göstermeleri beklenir; aksi durumda tükenmişlik kaçınılmaz hale gelir (Harvard Business Review, 2001: 77). K25, müdür yardımcısı olarak kendisinin ve ekibinin performansını şirket cirosuyla karşılaştırdığını, cirolar beklenenin altında kaldığında

bunu personele yansıtmadan yönetmek ve ekibi motive etmek için çaba harcadığını belirtmektedir. Mağaza müdürü olarak görev yapan K21 ise hem fiziksel yorgunluğunu fark ettiğini hem de yöneticilerin zihinsel yorgunlukla daha çok karşı karşıya kaldığını ifade etmektedir. Bu durum, işyerindeki sorumlulukların ve beklentilerin sadece fiziksel değil, zihinsel açıdan da ağır bir yük oluşturduğunu göstermektedir. K21'in hayattan aldığı keyif ve genel yaşam memnuniyeti üzerine düşünceleri, yaşam kalitesinin düzensiz bir hayat tarzıyla olumsuz etkilendiğini düşündüğüne işaret etmektedir. Çalışanlar ise fiziksel yorgunluğun gün boyu ayakta kalmanın ve sürekli koşturmanın bir sonucu olduğunu belirtmektedir. Düzensiz bir yaşam tarzı, hem fiziksel hem de zihinsel tükenmişlik hissine yol açmakta ve bu durumun bedensel olduğu kadar ruhsal yorgunluk olarak da geri döndüğü ifade edilmektedir. AVM genelinde yapılan görüşmelerde, satış danışmanları ile müdürler arasında iş yükü ve yorgunluk açısından farklılıklar göze çarpmaktadır. Yöneticilerin bedensel yorgunluktan ziyade zihinsel yorgunluktan etkilendiği görülmektedir. K25, gün boyu süren ayakta durma ve yoğun tempodan kaynaklanan fiziksel zorluklara dikkat çekmektedir. Özellikle yeni başlayanların bu tempoya uyum sağlamada zorlandığını, yorgunluk ve ağrıların bu süreçte daha belirgin olduğunu ifade etmektedir. K25 ayrıca, yaşadığı zihinsel yorgunluğun fiziksel yorgunluktan daha fazla olduğunu belirterek tezgahtarlık gibi işlerde çalışanların maruz kaldığı zihinsel yoğunluk ve stresin altını çizmektedir. Bu tür işlerin kalp krizi gibi ciddi sağlık sorunları yaratabileceğini ve hatta strese bağlı hastalıklar nedeniyle ölümler yaşanabileceğini vurgulamaktadır. Çalışanlar iş planları beklediği gibi gitmediğinde birbirleriyle dayanışma göstererek stresle baş etmeye çalışmaktadır; bu dayanışma ruhu, işyerindeki stresle başa çıkmada önemli bir destek sağlamaktadır.

Kasa noktası müşteri ile birebir muhatap olduğun nokta aslında. En basitinden *“Poşet ister misiniz?”* diyorum *“Ne yapayım, elimde mi taşıyacağım?”* diye bir cevapla geliyorlar bana. Biz özellikle plastik değil bez poşet kullanıyoruz. Geliyor, *“Bana niye bez poşet veriyorsun plastik yok mu?”* deyip çıkıyor. Para verip de senin bez poşetinin reklamını mı yapacağım deyip söylenenler de oluyor. Böyle durumlar olunca da çileden çıkıyorsun, tüm gün kafanda dönüp dolanıyor bunlar. Bu da seni tüketiyor, yoruyor (K14, Kadın, Kasiyer).

Beni burada sinirli olarak tanıyorlar. İlk zamanlar müşterilerle çok problemim oluyordu. Haksızlığa uğradığımda dayanamıyorum. Bir müşterinin fişini kestim. Bir saat sonra e-posta atmış şikâyetinde bulunmuş. Fişi üstüne attığımı iddia etti. Patron, *“Ben sana güveniyorum ama müşteri her zaman haklıdır”* dedi ve beni kasadan aldı hemen. Halbuki kameradan izleseler görecekler öyle yapmadığımı. Bu yaşıma kadar müşteriler yüzünden çok kez iş değiştirdim. Haklı olduğum zaman sonuna kadar giderim. O yüzden pek sevmeyenler beni ama haksızken özür dilemesini de bilirim. Fiziksel olarak ise artık alıştık. Ayakta durmak yormuyor beni. Oturduğum yerden para kazanmayı sevmiyorum zaten. Zorluk beni ayakta tutuyor. Bugün gelirken hiç gelesim yoktu mesela. Bıktım artık, tükeniyor insan bir süre sonra. Saat ne zaman dolacak diye bekliyorsun. Şu an iki saat kaldı mesela kafam rahatlıyor yavaştan (K20, Erkek, Satış Danışmanı).

Beni insanlar yoruyor. Açık ve net. Şunu demek çok zor değil. Şu bedende yardımcı olur musunuz? Her gün buraya bozmaya gelen insan çok. İnadına gelip yapıyorlar sanki. Ben düzelttikçe gelip arkadan bozuyorlar. Sırf bizi daha çok çalıştırmak için yapıyorlar. Psikolojik yorgunluğum fiziksel yorgunluğumdan daha ağır basıyor. Ben şurada şuranın bozuk olduğunu görünce dayanamıyorum. Bırak akşama kadar çalışayım ama o reyon düzgün görünsün (K5, Kadın, Satış Danışmanı).

Haksızlığa uğrama ve müşteri şikayetleriyle başa çıkma çabaları, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Müşteri iletişiminin yoğun olduğu bir alan olan kasa noktası, çalışanlar açısından fiziksel yorgunluktan çok zihinsel yorgunluk yaratmaktadır. Görüşmelerde, kasiyerler psikolojik stresin uzun vadeli etkilerini vurgulayarak yaşadıkları zorlukları ifade etmişlerdir. Örneğin, K14'ün ifadesi, bir kasa görevlisinin günlük müşteri etkileşimleri sonucunda yaşadığı olumsuz deneyimleri yansıtmaktadır. Müşterilerin bazen alaycı veya düşmanca tavırları, çalışanların duygusal olarak zorlanmalarına yol açmakta ve bu tür olaylar tüm günlerini olumsuz etkilemektedir. Çalışanların bu tür olumsuz deneyimleri sürekli düşünerek kabullenme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Bu durum, müşteri taleplerinin ve iletişiminin kasa görevlisinin ruhsal sağlığı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. K20, müşteri ilişkilerindeki sorunlar, iş yerindeki haksız muameleler karşısında gösterdiği duygusal tepkiler, sık iş değiştirme durumu ve fiziksel yorgunluk konularına vurgu yapmaktadır. Müşterilerle yaşanan sorunların oluşturduğu duygusal baskının, çalışanın geçmişte birkaç kez iş değiştirmesine neden olduğu görülmektedir. Haklı olduğu durumlarda kararlılık gösterme ve fiziksel zorluklara karşı tahammül etme çabası, çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır. Genel olarak, K20'nin ifadesi işe karşı duyduğu bıkkınlık ve tükenmişlikle başa çıkma çabalarını yansıtmaktadır. İşte geçirilen zamanın algılanışı ve gün boyunca saatlerin geçmesini beklemenin zorluğu ifadelerinde oldukça belirgindir. İş stresinin ve yorgunluğunun iş günü ilerledikçe arttığı, işin sona ermesiyle ise bir rahatlama hissinin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. K5'in ifadesi, müşterilerin mağazaya gelip bilinçli olarak düzeni bozduğunu ve çalışanların sürekli olarak düzeni sağlama çabası içinde olduklarını ortaya koymaktadır. K5, müşterilerin bilinçli olarak düzeni bozmasının çalışanları daha fazla çalışmaya zorladığına inanmaktadır. Bu durum, çalışanın sadece fiziksel değil, aynı zamanda duygusal ve psikolojik olarak da yorulmasına neden olmaktadır. Özellikle, çalışanın "Psikolojik yorgunluğum fiziksel yorgunluğumdan daha ağır basıyor" ifadesi, iş ortamındaki zorlukların duygusal sağlığı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Çalışanların müşterilerle olan etkileşimlerindeki zorlayıcı unsurlar ve müşteri tutumlarının, çalışanların ruhsal sağlığı üzerindeki etkileri bu ifadelerde net bir şekilde görülmektedir.

İnsanlar artık raydan çıkmış gibiler ve bu beni çok tüketiyor. Böyle olunca da ister istemez artık nefret ediyorsun insanlardan. Yani elimde olsa gerçekten hepsini boğarım herhalde. Artık bir süre sonra insanların nasıl karakterde olduklarını, bir şey söyleyeceğin zaman buna kızar mı kızmaz mı diye artık anlıyorsun hepsini. Müşteriyi gözünden tanıyoruz artık. Daha önce de bahsettiğim gibi bizde internet satış sistemi de olduğu için bakıyorum müşteriye eğer ılımlı ise diyorum tamam buna ben internetten bu ürünü aldırabilirim. Bazıları da o kadar despot duruyor ki ona o satışı yapamayacağımı bildiğim için hiç yanına bile yanaşmıyorum. Uğraşmana değmiyor bir kere, ağzın yoruluyor sadece (K13, Kadın, Satış Danışmanı).

Hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluk, ikisi de birbirini tetikleyen faktörler. Yoğun insan ilişkisinin sonuçları diyelim biz buna. Ayakta sürekli sabit durmanın yarattığı yorgunluk ve kafa yorgunluğu olumsuz etkiler yaratsa da dediğim gibi bir şekilde her iki yorgunluğu da atmaya

alışıyoruz. Müşterilerin istekleri, sormuş oldukları lüzumlu ya da lüzumsuz sorular insanı tüketiyor (K22, Erkek, Satış Danışmanı).

Fiziksel olarak gün boyu ayakta kaldığımız için artık bacaklarımı hissetmiyorum. Zihinsel açıdan ise müşteriler bizi çok yoruyor. Bazıları laf anlamıyor, anlatamıyorsun onlara. Bazen yanlış etiket basılabiliyor, ondan dolayı müşteri bizi suçluyor, bize kızıyor bağılıyor. Halbuki aslında birbirimizi anlayışla karşılasak bir problem olmayacak. Haftanın altı günü çalıştığımız için bir gün izinde, gezecek miyiz kendimize mi vakit ayıracağız ne yapacağız. Halbuki o bir günü dolu dolu geçirsek işe de motive olmuş bir şekilde başlarız ama böyle olmayınca iş ne yapıyor bunaltıyor seni, bıktırıyor artık (K28, Erkek, Satış Danışmanı).

Tükenmişlik, aşırı çalışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar ve ruhsal bir bozukluk durumundan ziyade aşırı yorgunluğu ifade eder. Duygusal bitkinlik, çevreye karşı duyarsızlaşma, kişisel başarıda düşme ve işe yönelik isteksizlik, tükenmişliğin fiziksel ve ruhsal belirtilerinin göstergeleridir (elikkol, 2001: 154). İş yaşamında yoğun müşteri ilişkileri ve artan iş stresi, çalışanların günlük deneyimlerini şekillendiren önemli faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanların ifadeleri incelendiğinde, müşteri etkileşimi ve iş stresinin duygusal, fiziksel ve zihinsel yorgunluk üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, K13 müşteri ilişkilerinde yaşadığı zorlukları ve bu durumun duygusal etkilerini vurgulamaktadır. K13, insanların toplum içinde "raydan çıkmış" gibi davrandığını belirtmekte ve bu durumun, çalışanın insanlardan giderek daha fazla nefret etmesine ve olumsuz bir bakış açısı geliştirmesine neden olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, K13'n internet satış sistemi içindeki deneyimi, müşterilerle etkileşim kurma biçimini belirlemede önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. İlk bakışta, ılımlı müşterilere internet üzerinden daha fazla hizmet sunma eğiliminde olduğunu; ancak zorlayıcı kişiliklere sahip müşterilerle etkileşimde bulunmaktan kaçındığını görmekteyiz. Bu, çalışanın sadece fiziksel değil, aynı zamanda duygusal olarak da yıprandığını ve bu nedenle işten ve iletişimden kaçınma eğiliminde olduğunu göstermektedir. K22, hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluğun varlığını vurgulayarak, bu iki tür yorgunluğun birbirini etkileyen faktörler olduğunu belirtmektedir. İnsanlarla yoğun etkileşimde bulunmanın, müşteri talepleriyle başa çıkmanın ve sürekli ayakta durmanın getirdiği fiziksel zorlukların yanı sıra, müşterilerin çeşitli istekleri ve sorularının da zihinsel olarak tükenmişlik yarattığını ifade etmektedir. Bu durum, çalışanın hem bedensel hem de zihinsel yorgunlukları atma çabası içinde olduğunu, ancak bu taleplerin tüketici olduğunu ve zorlu bir deneyim oluşturduğunu göstermektedir. K29'un yaşadığı fiziksel yorgunluğun bacaklarına olan etkisi, yoğun çalışma temposu nedeniyle his kaybına yol açmış gibi görünmektedir. Müşterilerin anlayışsız davranışları, iletişim problemleri ve hatalı etiketleme gibi faktörlerin çalışanın zihinsel sağlığını etkilediği görülmektedir. Buradan, anlayış eksikliği ve iletişim sorunlarının iş stresini artırdığı sonucuna varılabilir. K28, haftalık altı günlük çalışmanın ardından yalnızca bir gün izin alabildiğini, bu günü verimli geiremeyince işe motive olmanın zor olduğunu ifade etmektedir. Görüldüğü üzere, iş-mahremiyet dengesindeki bu dengesizlik, işten kaynaklanan bıkkınlık ve bunalım hissini artırmaktadır. K28, müşterilerle karşılıklı anlayış eksikliğinden şikâyet etmekte ve işten kalan sınırlı zamanı daha verimli geçiremediği için işe karşı motivasyonunu kaybettiğini

belirtmektedir. Çalışanın bu ifadesi, hem fiziksel hem de zihinsel olarak yaşadığı yorgunluğu ve müşteri ilişkilerinden kaynaklanan stresinin iş memnuniyetsizliğine ve motivasyon kaybına yol açtığını göstermektedir.

Net kafa yorgunluğu var. İnsan istiyor ki bir an önce saat 22:00 olsun da gideyim bitsin iş. Kapatmaya on dakika kala müşteri gelse ve bilsem ki 10.000 ₺ alışveriş yapacak. İnsanın bakası gelmiyor. Hani bitsin iş de gidelim hemen. Sürekli ayakta durmak yormuyor. Aksine oturmak yoruyor, insanların boş konuşmaları yoruyor. Hatta işe ilk geldiğim gün patron dedi ki, burada çok boş konuşanlar olur ama hiçbirini takma sen (K26, Erkek, Satış Danışmanı).

Emeğimin karşılığını alamadığım için hem fiziksel hem de ruhsal olarak çökmüş durumdayım. Bu durum sağlığıma da etkiledi. Zaten kalp hastasıyım. Bu yaşta bir de bunlarla uğraşıyorum. Arkamdan bu çocuk işini bitiremedi desinler istemiyorum. Bana bir görev verildiği zaman sadece onu değil yanındaki ek işleri de yapmaya çalışıyorum ki başkalarının gözüne batmasın. Fizikselden ziyade zihinsel yorgunluk daha ağır basıyor burada. Ayakta durdun çok mu yoruldun yat evde dinlen ertesi güne geçer ama kafa yorgunluğu geçmiyor. Kafa yorgunluğu kolayına geçmiyor maalesef (K27, Erkek, Satış Danışmanı).

Yapılan görüşmeler sırasında, zihinsel yorgunluğun özellikle iş yaşamının karmaşıklığına ve müşteri etkileşimlerine bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanlar, iş stresiyle birlikte çalışma gününün sonunda hissettikleri isteksizlik ve genel iş yaşamındaki tükenmişlik duygularını açıkça ifade etmektedirler. Bu bağlamda, hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluğun, iş memnuniyetsizliği ve bu memnuniyetsizliğin genel yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin anlaşılmasına katkıda bulunacak önemli bir perspektif sunduğu söylenebilir. K26, belirli bir saatten sonra gelen müşterilerle ilgilenmenin motivasyonunu düşürdüğünü ve çalışmaya karşı bir isteksizlik yarattığını belirtmektedir. Bu durum, çalışanın iş odaklı ve verimli bir ortam aradığını göstermektedir. Patronun "boş konuşmaları takma" uyarısı, işyerindeki sosyal etkileşimlere karşı bir tavsiye niteliği taşımaktadır. Bir müşterinin yüksek miktartlı bir alışveriş yapacağını bilse bile, iş gününün sonlarına doğru motivasyonunun düşük olduğunu ifade etmektedir. Bu, çalışanın gün sonundaki iş isteksizliğini vurgulamaktadır. K26'nın bu ifadesi, iş gününü müşteri etkileşimlerinden bağımsız olarak tamamlamak istediğini göstermektedir. K27, ifadesinde öncelikli olarak emeğinin karşılığını alamamanın, kalp hastalığı ile birleştiğinde daha da zorlayıcı hale geldiğini dile getirmektedir. Ayrıca, verilen bir görevi yerine getirirken yalnızca kendi sorumluluğunu değil, yanındaki ek işleri de üstlenerek başkalarının gözünde olumsuz bir izlenim bırakmamaya çalıştığını belirtmektedir. K27, fiziksel yorgunluğun geçici olduğunu, ancak zihinsel yorgunluğun daha kalıcı ve kolay atılamayan bir etki yarattığını vurgulamaktadır. Bu durum, iş stresinin sadece bedeni değil, aynı zamanda zihni de derinden etkilediğini göstermektedir.

Aslında fiziksel olarak çok fazla bir yorgunluk hissetmiyorum ama kafam her zaman çok dolu. Bu da beni çok yoruyor. Zihinsel bir yorgunluğum var. Bir şeylere bakmak zorundayım, araştırmak zorundayım. Yanlış yapmak istemiyorum. Sanırım bende biraz özgüven eksikliği var. O arayı kapatabilmem için de bilgi sahibi olmak istiyorum. Eksik kalmak istemiyorum, açık vermek

istemiyorum. Zaman zaman tükendiğimi hissediyorum. İnsanlar beni tüketiyor. Onu da psikiyatrik ilaçlarla halletmeye çalışıyorum. Kendimi dinlemek istiyorum ama bu mümkün değil çünkü tek maaşla ev dönmüyor çocuk bakılmıyor (K12, Kadın, Muhasebe Elemanı).

Fiziksel olarak çok yorulmuyoruz, bünye artık ayakta durmaya alıştı. Dile kolay 15 yıl oldu. Ayakta durmak herkesi yorar. O konuda rahatım. Yani yorulduğum zaman gider oturur dinlenirim ama ruhu dinlendirmek burada mümkün değil. Mesela ben bugün 09:00'da geldim işe 18:30'da çıkacağım. Normalde benim bugün 50.000-60.000 ciro yapmam lazımdı. Ben hala 10.000'den gidiyorum. Kaldı 1 saat. Yapamadım, başaramadım vs. bunlar insanın moralini bozuyor. Eve gidiyorsun muhabbet ediyorsun eşinle, bu moralsizlik ona da yansıyor (K23, Erkek, Satış Danışmanı).

Çalışanların iş ortamındaki stresle başa çıkma biçimleri iki şekilde ele alınabilir: etkin başa çıkma, problemi çözmek için doğrudan harekete geçmeyi içerirken; edilgen başa çıkma, problemden kaçınmayı ifade eder. Bu iki yöntemin sağlık ve davranışsal sonuçları farklıdır (Friss, 2021: 362). Günümüzde insani ilişkiler, ticari ve kâr odaklı ilişkilere dönüşmüştür. İnsanın onuru ve gururu elinden alınmış, yerine piyasa değeri koyulmuştur. Olumsuz olan hiçbir şeye yer yoktur; iletişimde yalnızca olumlu duygular etkindir. Üzüntü, keder ve yas gibi olumsuz duygular bertaraf edilerek her şey pürüzsüz hale getirilir. Performans öznesi, tıpkı bir makine gibi, ya sürekli çalışarak işlevselliğini korur ya da tükenerek bozulur. Oysa insan hatalarından ders çıkarır, büyür ve olgunlaşır. Bu nedenle çatışmalar, insan ruhu için gereklidir; ancak günümüzde özne, en ufak bir gerilimde ilaçlara başvurmakta ve geçici enerjisiyle hemen çalışmaya koyulmaktadır (Han, 2021b: 59-77). K12, zaman zaman tükenmiş hissettiğini ve bu durumu psikiyatrik ilaçlarla hafifletmeye çalıştığını ifade etmektedir. Bu ifade, çalışanın hem iş hem de özel hayatındaki zorlukları ele alarak bu zorluklardan kaçınmadığını, baş etmeye çalıştığını ve psikiyatrik destek aldığını göstermektedir. Ayrıca, fiziksel olarak fazla yorgun hissetmediğini ancak zihinsel olarak sürekli dolu olduğunu belirtmektedir. Bilgiye olan ihtiyaç ve eksiklik hissi, çalışanın daha iyi performans gösterme arzusunu yansıtmaktadır. Yanlış yapmaktan korkma ve sürekli öğrenme isteği, işte daha güvende hissetmek için bir çaba olarak öne çıkmaktadır. K12, özgüven eksikliği yaşadığını ve bu eksikliği kapatmak adına bilgi sahibi olmak istediğini belirtmektedir. Bu durum, çalışanın kendini güvende hissetme arzusunu ve işini daha etkili bir şekilde yapma motivasyonunu göstermektedir. K23'ün ifadesi ise fiziksel yorgunluğunun zamanla azaldığını ve ayakta durmanın kendisi için rutin hale geldiğini göstermektedir. Ancak bu durumun sadece fiziksel bir alışkanlık olmadığı, aynı zamanda ruhsal sağlığı da etkilediği anlaşılmaktadır. Özellikle, beklenen ciroya ulaşamamanın ve başarısızlık hissinin, çalışanın moralini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu moral bozukluğu, eve dönüşteki ilişkilere de yansıdığını ve eşinin de bu durumdan etkilendiğini ifade etmektedir. Ayrıca, iş saatlerindeki zorlukların sadece fiziksel değil, aynı zamanda zihinsel yorgunluğa da neden olduğu anlaşılmaktadır. K23, müşterilerin istekleri ve sorularının, çalışanın enerjisini tüketen faktörler olduğunu belirtmektedir. Bu durum, çalışanın iş dışında da zihinsel olarak dinlenmekte zorlandığını göstermektedir. Fiziksel yorgunluklarını daha az hissettiklerini belirten bu grup, uzun yıllardır ayakta durmaya alışkın olduklarını ifade etmiştir. Ancak iş hedeflerini tutturamamanın getirdiği moral

bozukluğu ve ciroların düşük kalmasından kaynaklanan hayal kırıklığı, bu çalışanların ruhsal sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Bu durumun ev yaşamlarına da yansdığı, aileleriyle olan ilişkilerinde moral eksikliğine sebep olduğu ifade edilmiştir.

Zaten bizde hem kafa hem de beden yorgunluğu oluyor. Mesela yazın daha çok yoruluyorum, turistler geliyor onların beklentisi ihtiyaçları daha fazla oluyor yetişmekte zorlanıyoruz Bir de akşam olunca eve gidiyorsun, yemek yapıyorsun çocuklarla ilgileniyorsun. Bunların hepsi seni yoruyor. Hepsi bitip de uyuyunca aslında alıştığını fark ediyorsun çünkü ertesi gün oluyor yine aynıysı ile uğraşıyorsun. Bekar olunca belki daha farklıdır ama evli olunca kendinin dışında hem eşini hem de çocuklarını düşünüyorsun. Yorgunluğunun üstüne bir de bunlar seni geriyor. Bir kadın daima kendi ayakları üzerinde durmalı. Kimseye ihtiyacı olmadığını göstermeli. Bu yüzden de çalışmalı, kendine bakmalı. Her gün bir insandan para isteyemezsin. Kendi emeğinle çalışıp kazandığın para nerede onun sana verdiği para nerede. Kazandığın parayı bilirsin ona göre harcarsın. Tüm bunlara katlanmaya gerek yok. Çalış, paranı al, özgür ol (K11, Kadın, Satış Temsilcisi).

Toplumsal cinsiyet rolleri, mesleklerin kadın ve erkek arasında ayrılmasına sebep olmaktadır. Kadının çalışma hayatına katılarak kendi parasını kazanmaya başlaması, bu rollerin ortadan kalkmasına yetmemiştir; dahası, kazandığı parayı idame etmesini de zorlaştırmıştır. Kadının çalışmaya başlaması, aile içinde paranın kimin yönetiminde olacağı sorununu doğurmuştur. Kadınlar, ev içi rollerini destekleyecek işlere yönelerek hem eş hem de annelik rollerine uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Bu rollerin bir uzantısı olarak öğretmenlik, hemşirelik veya bakıcılık gibi meslekler kariyer konusunda öncelikli seçenekler haline gelmektedir (Güldiken, 2020: 105-106). Genç kadınlar, iş ve aile sorumlulukları arasındaki çatışmalardan kaynaklanan streslerle daha sık karşı karşıya kalmaktadır. Bunun temel nedeni, iş gücündeki kadınların bir kısmının küçük çocuklara sahip olmasıdır. Çocukların okul saatinin iş saatleriyle çakışması, çalışan kadınlar için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Çok az sayıda şirket, kadınların bu yoğun streslerini azaltmak için adımlar atmaktadır. Esnek çalışma saatleri, çocuk bakımı ve yaşlı ebeveyn bakımı gibi konularda şirketin sağladığı kolaylıklar, kadın çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, erkek çalışanların ev-iş yaşamı arasındaki sorunlarına daha duyarlı olmakla birlikte, kadınların kriz dönemlerine karşı daha az dikkat ve önem göstermektedir. Çalışanların -özellikle kadınların- işten soğumasının başlıca nedeni aldıkları düşük ücretler değil, şirketin sahip olduğu kötü yönetimdir. Bu açıdan bakıldığında, stresin yönetilmesi ve stresli çalışanlara destek olunması büyük önem taşımaktadır (Çelikkol, 2001: 156,175). K11, kadın olmanın getirdiği ek sorumlulukları vurgulamaktadır. İşten sonra ev işleriyle uğraşmak, yemek yapmak ve çocuklarla ilgilenmek gibi günlük yaşamın getirdiği zorlukları yaşadığı yorgunlukla ilişkilendirmektedir. Kadınların toplumsal beklentilerle başa çıkmak zorunda olduğuna değinerek, kendi ayakları üzerinde durmanın önemini vurgulamaktadır. "Kadınların çalışma yaşamına katılmalarındaki en temel engellerden biri, aile yaşamı ve kadının içinde bulunduğu toplumsal çevre olarak değerlendirilebilir. Özellikle evliler için eşler, bekarlar için ise, ağabeylerin ve babaların etki faktörü çok olmaktadır" (Aytaç, 2019: 31). Görüldüğü üzere, K11 de sosyal rollerin ve beklentilerin kadınları yorduğundan bahsetmektedir. Çalışarak kendi parasını kazanmanın bağımsızlık ve özgürlük getirdiğini düşünmektedir. Her gün

birinden para istememenin, kendi kazandığı parayı kontrol etmenin ve harcamanın daha özgür bir yaşam sunabileceğini savunmaktadır. İş yerinde ortak dinlenme alanlarının bulunması, çalışanların bir arada uyumlu vakit geçirebilmeleri, streslerini boşaltabilmeleri ve enerjilerini toplayabilmeleri adına oldukça önemlidir. Bu ortak mekanlar, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi ve iletişimi artırarak çalışmayı daha kabul edilebilir hale getirebilir (Çelikkol, 2001: 136). Hem fiziksel hem de zihinsel açıdan iş temposunun ve taleplerin artması, çalışanların yaşadığı yorgunluğun da artmasına neden olmaktadır. Özellikle yoğun iş temposuyla birlikte ev sorumlulukları ve aile gereksinimlerinin bir araya gelmesi, çalışanlar üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Bu durum, çalışanların iş performansını ve genel refahını olumsuz etkileyebilir.

Öğle aralarındaki o bir saatlik molamızda bir an önce oturup kendi halimde mağazayla ilgili bir şey düşünmeden iş dışında ya arkadaşlarımla muhabbet ederek ya da telefonda bir şeyler araştırarak geçiririm. Ayakta kalmak zaten çok yoruyor ama zihinsel yorgunluk da var. İkisi de birleşiyor aslında (K24, Erkek, Restoran Müdürü).

Ayaklar bitiyor artık, her saat ayaktasın. Gün boyu da sürekli insanlarla iletişim halinde olduğun için beyin de belli bir saatten sonra doluyor, artık almıyor duruyor (K29, Erkek, Garson).

Mesai saatleri içinde müşterilerle sürekli iletişim halinde olmak ve zihinsel olarak meşgul olmak, çalışanların dinlenme sürelerini olumsuz etkileyebilir ve zihinsel yorgunluğa yol açabilir. Bu bağlamda, çalışanların iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi sağlama çabası, yorgunlukla başa çıkmalarını daha da zorlaştırmaktadır. K24, öğle arasındaki bir saatlik molayı, mağazayla ilgili düşüncelerden uzaklaşmak ve dinlenmek için kullandığını belirtmektedir. Bu süre zarfında, ya arkadaşlarıyla sohbet ederek ya da telefonunda araştırmalar yaparak zihinsel olarak rahatlamaya çalıştığını ifade etmektedir. Ayakta durmanın kendisini zaten çok yorduğunu vurgulayan K24, bunun üzerine zihinsel yorgunluğun da eklenmesiyle iki tür yorgunluğun birleştiğini dile getirmektedir. Bu durum, çalışanın molalarını dinlenme ve yeniden enerji toplama fırsatı olarak değerlendirdiğini, ancak hem fiziksel hem de zihinsel yorgunlukla başa çıkmakta zorlandığını göstermektedir. Kurumun çalışanlarına mola konusunda kolaylık sağlaması, hem kurumun hem de çalışanın verimliliği için son derece önemlidir. Sigara içme veya hava alma gibi kısa molaların serbest olması, çalışanların günlük iş akışını sürdürülebilir kılmalarına yardımcı olmaktadır. K29, yaşadığı fiziksel ve zihinsel yorgunluğun ikili zorluklarını vurgulamaktadır. İlk olarak, ayakta durmanın ve sürekli insanlarla iletişimde olmanın fiziksel olarak ayakları yorduğunu ve bu duruma gün boyunca katlanmanın zor olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, sürekli iletişim halinde olmanın beyin üzerindeki etkilerine de değinmektedir. İnsanlarla sürekli etkileşimde bulunmanın, beyinde bir tür doyum hissi yarattığını ve bu noktada yeni bilgileri işlemekte veya dış dünyayla etkileşimde bulunmakta zorlandığını belirtmektedir. Bu durum, yoğun bir zihinsel yorgunluğa ve işin tekdüzeliğinden kaynaklanan motivasyon eksikliğine işaret etmektedir.

Hafta sonları genelde yoğun oluyor. Dün çok yorulduk mesela. Sabah uyandığımda ayaklarımdaki ağrıyı hissettim. Bu biraz da soğumanın etkisi. Biraz sonra işe başlayacaksın yine yoğun olacak o ağrıyı hissetmeyeceksin belki ama akşam eve gidince yine ağrıları sen çekiyorsun. Ruhsal olarak ise o kadar çok bıktım ve tükendim ki. Ayrılmak istememin en büyük nedeni de bu zaten. Artık kaldıramıyorum bu tempoyu (K30, Erkek, Garson).

İşi bırakıp gitmek istiyorum. Bıktım, tükendim artık. Bir denize gidip denizin kokusunu içime çekmek istiyorum. Buraya bugün 10:00'da geldim 20:00'de çıkacağım 21:00'de ancak evdeyim ne anladım bu işten. Kendime vaktim kalmıyor ki. Yıllık izin isterken korkuyoruz. Hakkımız ama korkuyoruz. Yaz mevsiminde izin istiyoruz ama yoğun diye izin alamıyoruz. Ben de rapor basarak gidiyorum. Bittim artık gerçekten (K1, Kadın, Kasiyer).

Çalışanların hafta sonları yaşadıkları yoğunluk ve iş temposunun etkisiyle hissettikleri yorgunluk, hem fiziksel hem de ruhsal olarak kendini göstermektedir. Özellikle iş günlerinde ayakta olmanın ve sürekli hareket halinde bulunmanın getirdiği fiziksel ağrılar, çalışanların dinlenme sürelerini olumsuz etkilemektedir. Fiziksel boyutta tükenmişlik yaşayan bireyler; uykusuzluk, baş ağrısı, mide bulantısı ve sırt ağrısı gibi çeşitli sorunlarla karşılaşabilirler. Bu tür şikayetler, genellikle psikolojik kaygı ve stresin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu durum, kişinin psikolojik durumunun fiziksel sağlık üzerindeki etkisini yansıtmaktadır (Kaya Göktepe, 2016: 33). İş yerinde yaşanan stres, çalışan açısından iş motivasyonunu etkileyen belirleyici faktörlerden biridir. Çalışanın moral durumu, iş yerine olan bağlılığını ve işteki verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda, yüksek moralli atmosferin olduğu iş yerlerinde, çalışanlar hallerinden memnun olduklarını belirtmektedirler. Moral düzeyi yüksek olan çalışanlar, daha verimli çalışır ve iş yerine daha bağlı olurlar. Öte yandan, morali düşük olan çalışanlar daha fazla devamsızlık gösterir, tükenmişlik yaşar ve işlerinden memnuniyetsizlik duyarak ayrılmak isteyebilirler (Friss, 2021: 360). K15, hafta sonlarında iş yoğunluğundan kaynaklanan fiziksel ve ruhsal yorgunluk yaşadığını ifade etmektedir. Uzun saatler boyunca ayakta durmanın ve yoğun tempoda çalışmanın bir sonucu olarak ayak ağrısı yaşadığını belirtmiştir. Ruhsal olarak tükenmişlik hissi, çalışanın iş temposunu sürdürme konusundaki güçlüklerini ve artan bıkkınlığını yansıtmaktadır. Bu nedenle, çalışanın ayrılmak istemesinin temelinde iş koşullarının getirdiği zorlayıcı tempoya dayalı bir tükenmişlik bulunmaktadır. Aynı zamanda, iş stresi ve yoğunluğunun ruhsal yorgunluk olarak yansımaları, çalışanların iş performansı ve genel refahı üzerinde de olumsuz bir etki yaratmaktadır. Çalışanlar, iş ve özel yaşamları arasında denge kurmakta zorlanırken, iş saatleri dışında kendilerine zaman ayırmak ve dinlenmek için fırsat bulamamaktadırlar. Bu durum, çalışanların iş memnuniyetini ve motivasyonunu düşürmekte, hatta işten ayrılma isteğiyle sonuçlanabilmektedir. K1, işinden duyduğu bıkkınlık ve tükenmişlik duygularını net bir şekilde ifade etmektedir. Gün boyunca uzun saatler çalışmanın hem fiziksel hem de zihinsel olarak kendisini oldukça yorduğunu belirtmektedir. Hayalini kurduğu denize gitme isteğiyle iş yaşantısından kaçış arzusunu dile getirmektedir. Denizin kokusunu içine çekmek, iş stresinden ve yoğunluğundan uzaklaşma isteği, bir tür rahatlama ve nefes alma arzusunu yansıtmaktadır. K1, iş saatlerinin uzunluğu nedeniyle kendisine vakit kalmadığını dile getirmekte ve bu durumun yaşam kalitesini olumsuz etkilediğine vurgu yapmaktadır. Yıllık izin

talebinde bulunurken duyduğu korku, çalışanın iş yerindeki izin politikalarının ve yoğunluğunun bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Yoğun dönemlerde izin talep etmenin zor olması, çalışanın izin taleplerini rapor alarak karşılamak zorunda kaldığı bir durumu ifade etmektedir. Çalışan, bu zorlu çalışma koşullarından dolayı artık tükenmiş bir durumda olduğunu ve işten ayrılma düşüncesini dile getirmektedir. Çalışma saatlerinin uzunluğu, yıllık izin konusundaki korkular ve yaşam kalitesindeki düşüş, işten ayrılma kararını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Bazen böyle ayakta gider gibi oluyorum. Sinir zaten benden hiç çıkmıyor. Özellikle de çok yorgunsam. Sinirimi ve halsizliğimi üzerimden atamıyorum. Bazen çok yorgun olduğumda başım dönüyor. O zaman gidip dinleniyorum tabi. Bazı zamanlar tükeniyorum. Artık bitse de gitsem uzansam modunda oluyorum ama izin günlerimde evde bazen sıkılıyorum iş olsa da işe gitsem diyorum. Sürekli çalışmayıp ara vererek çalıştığımda güzel oluyor aslında. Beni burada tutan şey çalışmak (K8, Kadın, Satış Danışmanı).

Ayakta durmasam bile oturmak da yoruyor beni. Aslında çalışmak bana iyi geliyor. Evde olmaksansa çalışmayı tercih ederim her zaman (K10, Kadın, Kasiyer).

Her açıdan çok yoruluyorum aslında ama beni yine çalışmak motive ediyor. Kafamı oyalıyorum, düşünmekten kaçıyorum. Bazı insanlar için kaçmak bir yöntemdir. Bir şeyler içip geleyim kendimle kalayım. Ben ise tam tersi işe odaklanıyorum. Bana da bir şeyleri düzeltmek yerine yerleştirmek iyi geliyor. Ne kadar bıkarırsam bıkeyim burada çalışmak zorundayım. Başka şansım yok. Nereye kadar kaçabilirsin ki (K3, Kadın, Satış Danışmanı).

Çalışma ortamında yaşanan yorgunluk ve iş stresi, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar, yoğun iş temposu ve uzun çalışma saatleri nedeniyle sık sık yorgunluk hissedebilirler. Fiziksel olarak ayakta olmanın getirdiği yorgunluk, özellikle uzun süreli işlerde çalışanlar için belirgin bir sorun teşkil edebilir. Aynı şekilde, iş stresi ve sorumluluklar ruhsal açıdan da tükenmişlik hissini artırabilir. Ancak bazı çalışanlar, çalışmanın kendilerini motive ettiğini ve iş yapmanın onlara iyi geldiğini belirtmektedirler. Çalışanların ifadelerinde, iş dışındaki sıkıntılardan kaçmak yerine işe odaklanmanın bir tercih olduğu görülmektedir. K8, zaman zaman aşırı yorgun hissettiğini ve bu durumun sinirini artırdığını ifade etmektedir. Baş dönmesi gibi fiziksel belirtiler de yaşadığı için çalışanın hem zihinsel hem de fiziksel olarak tükenmiş olduğu söylenebilir. K8, sinirini kolayca kaybettiğini ve özellikle yorgun olduğu zamanlarda bu kontrolü sağlamakta güçlük çektiğini belirtmektedir. Bu durum, iş stresinin ve yoğunluğunun çalışanın duygusal durumu üzerindeki etkilerini göstermektedir. K8, kendisini çalışmaya zorlayan şeyin "çalışmak" olduğunu dile getirmektedir. "Fizyolojik anlamda çalışma insanın doğası ve canlılığının göstergesidir. Çalışmayan bir organizma ölmüş demektir. Ekonomik anlamda ise çalışma yaşamın bir sorumluluğudur. Bu işlevini yerine getirmeyen bir organizma tembeldir. Çalışma, işin dinamosu, ivmesidir" (Silah, 2005: 30). İşe gitmek zorunda hissettiği anlarda dahi, izin günlerinde sıkılma hissi yaşamaması, çalışanın işine duyduğu bağlılığı ve çalışma motivasyonunu yansıtmaktadır. Benzer şekilde K10 da evde olmaksansa çalışmanın kendisine iyi geldiğini dile getirmiştir. Bu durum,

çalışmanın kişiye bir anlam ve motivasyon kaynağı sağladığını göstermektedir. K10'un bu ifadesi, sosyal faktörlerin çalışanın günlük yaşantısı ve iş deneyimleri üzerinde nasıl bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. K3, ifadesinde işe odaklanarak motivasyon bulduğunu ve işin, kaçış yolu olarak kullanılabilecek bir araç olduğunu belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, içsel zorluklarla baş etmek için işe yöneldiğinden bahsetmektedir. Aynı zamanda, işi sadece bir mecburiyet olarak gördüğüne ve başka bir seçeneği olmadığına vurgu yapmaktadır. Bu tavrın, finansal bağımlılık veya iş bulma zorlukları gibi faktörlerle ilgili olduğu söylenebilir.

Zihinsel açıdan çok yorgunum yani nasıl desem burada çalışan arkadaşlarım sohbet muhabbet işi güzel yürütmeme sebep oluyor. Müşteriler açısından ise biraz rahatsız olduğum konular var elbette. Tepsi topladığımız arabayı yolun ortasında bırakamıyoruz şefler kızıyor çünkü. Geçen gün masaların yakınına getirdim arabayı. Kadının biri bana ters ters baktı kafasını çevirdi. Ne oldu dedim hanımefendi bir sorun mu var. Tepsileri yanımda boşaltıp toplamanızdan rahatsız oluyorum dedi. Kafanızı yana çevirip ters ters bakmakla bunu nazıkçe söylemeniz arasında fark var dedim. Daha nazik olabilirsiniz böyle yapınca bir şey değişmiyor dedim. Geçen de yine adamın biri atmış bacak bacak üstüne eliyle hareket yapıp buraya bir gelir misin diyor sanki ben garsonmuşum gibi. Beyefendi dedim ben garson değilim üslubunuza biraz dikkat edin dedim. Ben burada çalışıyorum diye kendimi küçük görmüyorum, sen de beni göremezsin. Burada çalışıp ekmeğimi kazanıyorum. Ben temizlikçiyim diye senin gözünde alt mertebede miyim yani. Zenginler arkalarını toplamaktan aciz oldukları için bu işi bizler yapıyoruz. Tabağı derli toplu bırakanlar da var yediği yemeği taşıyıp silme zahmetinde bulunmayanlar da var. Böyle olunca da stres başımı yoruyor. İnsanların bu kabalığı beni tüketiyor (K4, Kadın, Temizlik Personeli).

Müşteri talepleri ve haksız suçlamalar gibi faktörlerin zihinsel yorgunluğa neden olduğu görülmektedir. Özellikle müşterilerle yaşanan olumsuz etkileşimlerin, çalışanların ruhsal sağlığını ve genel iş memnuniyetini azaltarak motivasyonlarını düşürdüğü anlaşılmaktadır. K4'ün ifadesi, çalışanın zihinsel yorgunluk yaşadığını ve müşteri ilişkilerinden kaynaklanan stresin iş memnuniyetsizliğine sebep olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. İş arkadaşlarıyla olan sohbetleri iş atmosferini olumlu yönde etkilerken, müşteri ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar ise zihinsel sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Müşteri iletişimi ve bu durumlarla başa çıkma çabası, çalışanın psikolojik olarak yorulmasına neden olmaktadır. Müşterilerin kendisine karşı kaba davranışları ve kullandıkları üslup, K4'ün stres seviyesini artırmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak adına yaşanan bu tür zorluklar, çalışanın iş yaşamında yorgunluğa neden olmaktadır. K4, müşterilerin kabalığından ve bu durumun kendisini tüketmesinden şikâyet etmektedir. Müşterilerin hoşgörüsüzlüğü ve kabalığı, çalışanın iş motivasyonunu düşürerek tükenmişlik hissini artırmaktadır. Ayrıca, K4, müşteriler arasında var olan sınıfsal ayrımlara ve önyargılara dikkat çekmektedir. Temizlik işlerini yapanların alt mertebede değerlendirilmesine dair bir hassasiyet taşıdığı görülmektedir. Bu durum, iş memnuniyetsizliğini artıran bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

3.4.2. İş Temposunun Özel Hayata Etkisi

Yoğun iş temposu, çalışanın yalnızca iş hayatını etkilemekle kalmayıp, özel hayatını da ciddi şekilde etkileyebilmektedir. Forum AVM genelinde yapılan incelemeler, haftada bir gün izin olmasının, çalışanları dinlenmek veya aileleriyle vakit geçirmek arasında bir seçim yapmak zorunda bıraktığını göstermektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde, çalışanların iş yerinde biriken yorgunluk ve stres nedeniyle evdeki ilişkilerinde sorun yaşadıkları, çocuklarına veya eşlerine yeterli vakit ayıramadıkları ve ev işlerine yetişemedikleri görülmüştür. Bu durumun, özellikle iş-özel hayat dengesini sağlayamayan katılımcılarda daha belirgin olduğu gözlemlenmiştir. Bu dengesizliğin temelinde uzun iş saatleri ve ağır iş yükü gibi dış faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, iş yerinde yaşanan fiziksel ve zihinsel yorgunluğun ağır sonuçlarına katlanmakta zorluk çeken çalışanların sosyal ilişkileri de zedelenmektedir.

İş temposunun getirdiği zaman kısıtlamaları ve yorgunluk, aile içi iletişimi ve zaman yönetimini zorlaştırabilmektedir. Bu durum, iş ve özel hayat dengesizliğinin bireylerin aileleriyle olan ilişkilerini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. K29, “Benim iki çocuğum var. Sabah girip akşam çıkıyorsun. İki saat evde dinlenme zamanın var. Çocuklarına vakit ayıramıyorsun. Haftada bir gün izin oluyor. Onda da dinlenecek misin, yoksa çocuğuna mı vakit ayıracaksın, onları mı gezdireceksin, ne yapacaksın?” ifadesinde iş temposunun çocuklarıyla ilgilenme ve onlara zaman ayırma konusundaki zorluklarını dile getirmektedir. Haftada bir gün izin olması, dinlenme ve çocuklarıyla geçirilecek kaliteli zaman arasında bir seçim yapma zorunluluğuna işaret etmektedir. Yoğun iş temposunun aile hayatındaki bu dengeyi zorlaştırdığı görülmektedir. Benzer şekilde K18 de, “Eve gidince bir koltuğa oturup uyuya kalabiliyorsun, eşinle iki muhabbet edemiyorsun” ifadesiyle yaşadığı iş temposunun evdeki ilişkilerine ve yorgunluktan kaynaklanan uyku düzensizliğine olan etkilerini paylaşmaktadır. İş ve özel yaşam arasındaki dengeyi kurmaya önem gösteren K16, “Şöyle söyleyeyim, tabiri caizse mağazaya girdiğimde ceketimi çıkarırım; işim bittiğinde çıkacağım zaman ise tekrar o ceketini geri giyerim. Mağazanın önünde bıraktığım bu ceket, çocuklarım, eşim, ailemdir. Müşteriden kaynaklı sorunlarda ister istemez yansıttığımız anlar oluyor ama idare etmeye çalışıyoruz çünkü insan duygusal bir varlık” ifadesiyle iş-özel hayat dengesini bir metafor üzerinden açıklamaktadır. İşe girdiğinde ceketini çıkarması, özel hayatını iş yerine taşımadığı anlamına gelmektedir. Bu, iş ve özel hayat arasındaki sınırları çizmeye ve iki alan arasında geçiş yapmaya yönelik bir göndermedir. Ceketini arkada bırakmasına rağmen müşteriyle yaşadığı sorunlarının evdeki aile ilişkilerine yansıdığı durumlardan da söz etmektedir. Bu sorunların getirdiği duygusal yükün, aile hayatına taşınmasının irade dışında gerçekleştiğini, insanın duygusal bir varlık olduğu çıkarımına yaslanarak belirtmektedir.

Bu tempodan etkilenmeyen yoktur yani. İşini o gün mutsuz geçirirsen haliyle eve de yansıtırsın yani. Yansımama gibi bir ihtimali yok (K23, Erkek, Satış Danışmanı).

Bizim çalıştığımız sektör çok fazla soru sorulan bir sektör. Günde belki 150-200 müşteriyle konuşuyoruz. Böyle çok soru sorulduğunda da izin gününü eşinle ya da ailenle geçirdiğini varsayalım. Örnek veriyorum, eşin ya da çocuğun soru sorduğunda o soruya cevap vermek istemiyorsun. İşte bu soru sorulur mu, cevabını bildiğin soruları niye soruyorsun gibi tepkiler doğabiliyor. Bunun da başlıca sebebi tabii insan sirkülasyonunun çok yoğun olduğu bir bölümde çalışıyoruz. Bu yüzden izin gününde insanların beni rahatsız etmesini ve soru sormasını isteyen biri değilim. Bunun sebebi de çalışmış olduğumuz sektörle alakalı (K22, Erkek, Satış Danışmanı).

Burada gün içinde stres birikiyor. Eve gidince de bizim ne yaşadığımızı bilmedikleri için bazı konularda insan darlanıyor, sinirleniyor. Biriken stres sıkıntıyı da eve yansıtabiliyorsun (K30, Erkek, Garson).

Bu yorgunluk her şeye etki ediyor. Burada sinirleniyoruz ya bazen bir şeye, içim o kadar doluyor ki. Gidiyorum evde annem olsun kardeşim olsun birine patlıyorum. Halbuki bunu isteyerek yapmıyorum (K13, Kadın, Satış Danışmanı).

Duygusal olarak tükenmiş bireyler sürekli öfke patlamaları yaşar ve tahammül göstermekte zorluk çekerler. Tükenmişlik sendromu yaşayan bir kişi, evde de duygusal olarak yorgun hissedebilir ve küçük stres kaynaklarına aşırı tepkiler verebilir (Kaya Göktepe, 2016: 34). Çalışma hayatında yaşanan stres, yoğunluk ve yorgunluk, çalışanların günlük yaşamlarını etkileyen önemli faktörlerdir. Özellikle müşteri odaklı ve yoğun bir iş ortamında çalışanlar, gün içinde karşılaştıkları sorular ve stresli durumlar nedeniyle zaman zaman eve yansıyan olumsuz duygular yaşayabilirler. Bu durum, iş stresinin kişisel ilişkileri ve ev ortamını olumsuz yönde etkilemesine neden olabilir. K23, ifadesinde iş temposunun ev hayatına olumsuz etkiler yarattığını belirtmektedir. İş gününün mutsuz geçirilmesi durumunda, bu negatif enerjinin evde de hissedildiğini ve yaşam kalitesini düşürdüğünü vurgulamaktadır. Genel itibarıyla, işte geçirilen zor bir gün, evdeki ilişkilere ve genel duygusal duruma yansarak çalışanın yaşam memnuniyetini etkilemektedir. K22'nin açıklamaları, yoğun müşteri iletişimi gerektiren sektörde çalışmanın getirdiği zorluklara ve bu durumun izin günleri üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Çalıştığı sektörde günlük olarak 150-200 müşteriyle konuşmanın, işin doğası gereği sürekli bir müşteri etkileşimini beraberinde getirdiğini ve izin günlerinde bu yoğunluktan kaçınma eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Sirkülasyonun çok yoğun olduğu bir bölümde çalışmak, izin günlerinin daha sakin ve sorunsuz geçmesi arzusunu güçlendirmektedir. Bu durum, çalışanın özel hayatına daha fazla odaklanma ve dinlenme isteğine yönelik bir tür sosyal izolasyon arzusunu işaret etmektedir. K22, ailesinin sorularına ve taleplerine olan tahammülsüzlüğünün altında işle ilgili yaşadığı yoğunluk ve stresi öne sürmektedir. İzin günlerinde rahatlamak ve işle ilgili konuları bir süreliğine unutmak istediğini dile getirmektedir. İş günlerinde yaşanan sorunlar, izin günlerinde de etkisini sürdürerek çalışanın sosyal ilişkilerine ve dinlenme sürecine yansıyabilmektedir. İşle ilgili stres ve sorunların aile ilişkilerine yansması, özel hayat ile iş yaşamı arasındaki dengeyi zorlayan bir faktör olarak öne çıkmaktadır. İşten kaynaklanan bu stresin, izin günlerinde de devam etmesi, çalışanın dinlenme sürecine etki edebildiğini

göstermektedir. K30, iş yerinde yaşanan zorlukları aile üyeleriyle paylaşmanın zor olduğunu ve bu nedenle eve gidince stresin devam ettiğini ifade etmektedir. Bu durum, iş hayatındaki stresin yalnızca bireyi değil, aynı zamanda çevresindeki ilişkileri de etkileyebileceğini göstermektedir. Bunun nedenlerinden biri, iş yerindeki stresini evdekilere tam olarak anlatamaması ve dolayısıyla da anlaşılabilmesidir. K13, iş hayatındaki yoğun tempoun ve yorgunluğun özel hayatına olumsuz bir etki yarattığını belirtmektedir. İş stresi nedeniyle zaman zaman sinirlendiğini ve içinde biriken duyguları evdeki yakınlarına yansıttığını ifade etmektedir. Anlaşılacağı üzere, işten kaynaklanan stres ve tahammülsüzlük hissi, evdeki ilişkilere olumsuz bir şekilde yansımakta ve bu durum çalışanın çevresiyle olan ilişkilerini zorlayabilmektedir. Kendisinin bu duygusal tepkileri isteyerek gerçekleştirmediğini, ancak iş kaynaklı stresin etkisi altında bu tür tepkiler verdiğini dile getirmektedir. Bu durum, iş ve özel hayat dengesinin önemini vurgulayarak, çalışanların duygusal sağlıklarını korumak adına iş yaşamlarında denge sağlama ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Bu tempoda çok stresli oluyorum, sinirli oluyorum. Eve gittiğimde ister istemez burada yaşadığım bir sıkıntı eve de yansıyor ama evdeki bir olayı buraya yansıtmıyorum. Evdekini evde bırakabiliyorum ama burada olanı burada bırakamıyorum. Burayı her yere taşıyorum. Sanki tüm hayatım burası olmuş gibi (K6, Kadın, Satış Danışmanı).

Aileme yansıtmıyorum ama her insan işten eve gidince yorgun oluyor. İster istemez performansı düşük oluyor. Eve gidince de yatıp uyuyorsun. Ben eve gidince eşim yardımcı oluyor, yemeği beraber hazırlıyoruz (K4, Kadın, Temizlik Personeli).

Hiç yoktan eşine yansıtıyorsun bu yorgunluk durumunu. En ufak bir kızgınlığın ister istemez evine yansıyabiliyor. Herkes böyle durumlarda gidip en yakınına patlamayı tercih ettiği için, yani aslında kolayına geldiği için bu durumda yanan aileler oluyor. Aslında sıkıntımız, yani özel hayatımızda yaşadığımız sıkıntı, müşterilere değil de arkadaki iş arkadaşlarımıza yansıyor. Buradaki olayı gidip dışarıya yansıtabiliyorsun ama ailede yaşadığın bir olayı gelip de buraya yansıtamıyorsun, öyle bir şansın yok. Ben bazen bilerek yansıtıyorum çünkü bazı müşteriler çok bencil. Mesela ben biraz moralem bozursa, insan değilim de sanki ben bir robotmuşum gibi bana davranıyorlar. Bana yardım et, benim işimi gör, yeter onlar için (K14, Kadın, Kasiyer).

Çalışma hayatındaki yoğun tempo ve stres, işten eve geçiş sürecinde çalışanların üzerinde belirgin bir etki yaratmaktadır. Özellikle yoğun iş temposu ve yaşanan stres, çalışanların iş sonrası ev yaşamlarına olumsuz duygular yansımaya neden olabilmektedir. Çalışanlar, iş stresini evde bırakma konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşabilirler. Örneğin, iş yerinde yaşanan stres ve sinirli olma durumu, eve gidildiğinde devam edebilir ve bu durum ev içindeki ilişkilere olumsuz yansıyabilir. Bazı çalışanlar, iş stresini evde bırakma konusunda daha başarılı olabilirken, bazıları ise evdeki stresi iş ortamına taşıma eğilimindedir. "Ev ve işin getirdiği rol ve sorumlulukları yerine getirebilmek için çalışan kadın, zaman planlamasını ev işleri, çalışma hayatı, çocuk bakımı ve boş zaman dinlenme şeklinde yapmak durumundadır. Tüm bunları planlamak ve işinde başarılı olma isteği, kadında stres, gerginlik ve mutsuzluğa yol açacaktır" (Aytaç, 2019: 34-35). Ev içinde yaşanan stresin iş yaşamına yansımaları çeşitli sonuçlar doğurabilir. Bazı çalışanlar, iş stresini aileleriyle

paylaşarak evdeki destekle bu stresi hafifletebilirken, diğerleri ise iş stresinin ev içindeki ilişkilere olumsuz etkisinin aile içinde gerilimlere ve sorunlara yol açtığını belirtmektedir. K6, iş yerindeki stres ve gerginliğin eve taşındığını dile getirmekte; evdeki sorunları işe taşımamakta bir başarı sağladığını ancak işte yaşadığı sıkıntıları evden uzaklaştıramadığını ifade etmektedir. Bu durum, iş yaşamındaki zorlukların kişisel hayatı olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. "Burada olanı burada bırakamıyorum" ifadesi, iş yerindeki stresin ve sorunların kişisel hayatına daha fazla sirayet ettiğini gösterirken, "Burayı her yere taşıyorum. Sanki tüm hayatım burası olmuş gibi" ifadesi ise iş yaşamındaki zorlukların genel yaşam algısı üzerindeki hakimiyetini vurgulamaktadır. K6'nın iş yerindeki gerginliğini eve yansıtmasına karşın, K4 işten eve döndüğünde genel bir yorgunluk hissettiğini ve bu durumun performansını olumsuz etkilediğini, ancak bu yorgunluğu ailesine yansıtılmaya özen gösterdiğini belirtmektedir. Kadınların iş gücüne katılımının artması, hem kadın hem de erkeğin evde karşılıklı destek alım miktarını azaltmıştır (Harvard Business Review, 2001: 77). K6, evde yemek hazırlama konusunda eşinden destek gördüğünü belirtirken, yapılan görüşmelerde çoğu kadın katılımcının evde eşlerinden yeterli desteği görmediği ortaya çıkmıştır. Bu durum, aile içindeki dayanışma ve birbirine destek olmanın önemini, ayrıca iş yaşamındaki yorgunluğun aile hayatını etkileme potansiyelini göstermektedir. K4'ün iş sonrası ailesiyle geçirdiği zamanın olumlu bir etkileşim sağladığı göze çarpmaktadır. K6 gibi K14 de özel hayatını iş hayatına yansıtılmayı seçen bir çalışandır. Ancak K14, özel hayatında yaşadığı olayları zaman zaman bilinçli bir şekilde müşterilere yansıtabildiğini belirtmektedir. İş stresini özel hayatına yansıtılmaya çalıştığını ifade ederken, zaman zaman bu kontrolü kaybettiğini söylemektedir. İş yerindeki gerginliklerin ev yaşantısına yansması, özellikle eşe karşı yöneltilen kızgınlık ve stresin ev içinde hissedilmesine neden olmaktadır. K14, bu durumu insanların genellikle yakın çevrelerine duygusal patlamalarda bulunma eğiliminde olmalarıyla açıklamaktadır. Ayrıca, K14, iş arkadaşlarına yönelik bu stresin müşterilere yansımadığını çünkü müşterilere karşı profesyonel davranmak zorunda olduklarını ifade etmektedir. Müşterilerin bazen duyarsız davrandığını ve kendi duygusal durumunu anlamakta yetersiz olduklarını düşündüğünden, bu durumu iş yerinde bilinçli bir şekilde yansıtarak destek talep etmeye çalıştığını belirtmektedir. Moralinin bozuk olduğu durumlarda, çevresindeki insanların duyarsız davranışlarına tepki sergilediği görülmektedir. "İnsan gibi davranın, ben de bir bireyim ve duygularım var" şeklinde bir talepte bulunarak, duygusal olarak zorlandığı anlarda insanların daha anlayışlı olmasını beklemektedir.

Yaşadığımız bu tempo en çok insan sağlığını etkiliyor. Yerin altı komple elektrik, radyasyon, ışıklar, gürültü, müzik-klima sesi. En son hepsi kapanınca kulağa bir cızırtı sesi geliyor. Dile kolay kimisi 3-5 yılını kimisi 15 yılını veriyor. İnsan toprağa basma gereksinimi duyuyor. Vücutta elektrik oluyor. Biz bunu ne kadar fark edemiyor gibi görünsek de gerçekten bizi yıpratıyor (K21, Erkek, Mağaza Müdürü).

Fiziksel açıdan çalışanı tüketebilecek çalışma koşulları, çalışanların iş yerindeki stres düzeylerini artırarak verimliliklerini düşürebilir. Gürültülü bir çalışma ortamı, çalışanın odaklanmasını zorlaştırırken; yetersiz aydınlatma veya aşırı yapay ışık, göz yorgunluğuna neden

olarak iş performansını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, kalabalık çalışma alanları, çalışanın dinlenme zamanını rahat geçirmesine engel olabilir (Friss, 2021: 351). Katılımcılar, çalışma ortamındaki çeşitli etkenlerin insan sağlığı üzerindeki potansiyel etkilerine dikkat çekmektedir. Kapalı alanda çalışmanın bir sonucu olarak doğal çevre ile bağlantısı kısıtlanan çalışanların, doğa ile etkileşim kurma ihtiyaçlarının ve isteklerinin olduğu görülmüştür. K21'in ifadesi, çalışma ortamının modern öğelerinin insan sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanarak, iş yerindeki çevresel faktörlerin insan sağlığını etkileyebildiğini vurgulamaktadır. Bazı çalışanlar, bu koşullarda uzun süre çalışmanın sağlıkları üzerinde olumsuz bir etki yarattığını ifade etmektedir. Özellikle belirli bir süre boyunca bu şartlara maruz kalanların sağlıklarının ciddi şekilde etkilenebileceğine dikkat çekmektedir. "İnsan toprağa basma gereksinimi duyuyor" ifadesi, insanların doğal çevreleriyle daha fazla etkileşime geçme ihtiyacını işaret etmektedir. Toprağa temas etmenin, vücuttaki elektrik dengesini düzenleyebileceği düşünülmektedir; bu tür çevresel etkenlere maruz kalanların bu ihtiyacı daha fazla hissettikleri gözlemlenmektedir.

Ben 10 sene evli kaldım. Haftanın bir günü hariç hiçbir sosyal aktivitemiz yoktu. Ne çocuğa ne de eşime vakit ayırabiliyordum. Hanım vefat etti. Bana hakkını helal etmese haklıdır yani çünkü haftanın altı günü buradasın. Diğer bir günü de işlerini halletmek için kullanıyorsun. Sosyal bir hayatın yok. Bunun olması için rahat olman lazım. Esasen bizim işten yana kafamız rahat değil. Ödenecek faturalar bakılacak bir evin var. Ee çocuk evde akşam onunla ilgileceksin, sabah okuluna yollayıp cebine harçlık koyacaksın. Bekar olan biraz daha rahat bize göre. Fatura derdi olmuyor çoğu zaman çünkü ailesiyle geçiniyor (K24, Erkek, Restoran Müdürü).

Hani diyorsun bir gün izin var nereye parçalanayım. Evle mi ilgileneyim çocuklarla mı ilgileneyim. Ne yapacaksın. Bir bakıyorsun iş yerinden bir telefon geldi, tamam bitti o gün. Dün mesela izin günümdü. Akşama kadar evde oradan oraya koşuşturdum. Bir bakıyorsun ne dinlenme ne de başka bir şey yapmışsın (K2, Kadın, Satış Uzmanı).

Çocuk bakımı gibi ek sorumluluklar, iş sonrası dinlenme ve kişisel ihtiyaçlara zaman ayırma konusunda kısıtlamalara neden olmaktadır. Geleneksel aile düzeni gereği, çalışan kadınlar iş dışında evde de çalışmak durumunda kalmaktadır. Ev işleri ve çocuk sorumluluğunun kadınların üstüne yüklenmesi, çalışan kadını daha da tüketmektedir (Çelikkol, 2001: 153). Kadınlar ve erkekler, günlük hayatta birçok farklı rol üstlenirler. Her iki cins de ebeveyn, çocuk, kardeş, öğrenci, arkadaş, anne/baba ve çalışan rollerini taşımaktadır. Geçmişten günümüze erkeklerin rollerinde büyük bir değişim olmamışken, kadınların çalışma hayatına katılımı onlara "çalışan kadın" rolünü eklemiştir. Geleneksel aile yapısında yetişen erkeklerin ev işlerinde görev paylaşımını kabullenmeleri zor olduğu için, ev işleri büyük oranda kadınların üzerine yüklenmektedir (Kaya Göktepe, 2016: 59). Bu durum, kadın çalışanlar açısından izin günlerinin beklenildiği gibi dinlenme ve kendi ihtiyaçlarına zaman ayırma fırsatını zorlaştırmaktadır. Sürekli bir koşuşturma ve dinlenme şansının olmaması, çalışanlar için stres ve yorgunluk yaratmaktadır. İzin günlerinin, çalışana beklenildiği gibi bir rahatlama ve dinlenme fırsatı sunmadığı görülmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda, çalışanların haftanın altı günü çalıştıkları ve yalnızca bir gün izin alabildikleri belirlenmiştir. İzin günlerinin hafta

içi ile sınırlı olması, katılımcıların genel bir şikâyet konusu haline gelmiştir. Bu bağlamda, K24, on yıl süren evliliğinin büyük bir kısmında, iş hayatına odaklanmanın ve uzun çalışma saatlerinin aile ve sosyal hayatı olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Sosyal aktivitelerden yoksun bir yaşam sürdürmesinin, çocukları ve eşiyle yeterince zaman geçirmemesine neden olduğunu ifade etmektedir. Haftanın altı gününü işte geçirmenin ve diğer bir günü de işlerini halletmek için kullanmanın, sosyal bir hayat sürdürmek açısından ne kadar zor olduğunu vurgulamaktadır. Maddi sorumluluklar, faturaların ödenmesi, evin geçimi ve çocuklarına bakma sorumluluğu gibi faktörler K24'ün sosyal hayatını kısıtlamaktadır. Bekar bireylerin maddi sorumluluklarının daha az olması ve aileleriyle geçinmeleri dolayısıyla daha rahat olduklarına dair bir algı bulunmaktadır. Bu bağlamda, evli olmanın ve aile geçimini sağlamanın, özellikle uzun çalışma saatleri ve yoğun iş temposu altında sosyal hayat üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamaktadır.

Akşam 22:00'de çıkıyorsun hiçbir yere gidemiyorsun. Mental olarak zaten çok yorulduğun için akşam eve gittiğinde kafayı koyduğunda gözlerin de direkt kapanıyor yorgunluktan. Diyelim 25.000 ₺ ciro yaptım bugün. Mutlu oluyorsun ama eve gittiğinde hanım sana gel bir yerlere gidelim dediğinde yine yorgunsun. Senin 25.000 ₺ ciro yapman evde bir işe yaramıyor ki. 10 günlüğüne yıllık izine çıkıyorum buraya geldiğinde yine aynı oluyor. O 10 günlük izin seni sadece bedenen dinlendiriyor, ruhen yine yorgunsun. Zaten devlet olarak da çok yorgunuz. 2018 kriz, 2019 kriz, 2020-2021 pandemi, 2022 enflasyon, 2023'te de depremlerle karşılaştık. Çok küçük bir örnek vereyim, geçen şubat ayında mağazada bir cirolar çıkıyor akıllara zarar. 30.000 ₺, 40.000 ₺, 50.000 ₺ ciro yapıyorsun fakat depremden sonra mağaza 10.000'i geçemedi. Bu sadece bizim için değil elbette. Yani herkes gibi bizi de mental olarak çok etkiledi. Sen de görüyorsun AVM bomboş (K25, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Akşam eve gidiyorum yorgun oluyorum. Bir şey yapacaksam da yapamıyorum. Keşke sabah 10:00'dan akşam 18:00'e kadar çalışsak. Yorgun argın eve gidince oturamıyorsun. Sabah yine hemen işe gidiyorsun. Yorgunluktan bir şey yapamıyor ki insan. Evde olunca da o bir günü evi temizlemeye ayırıyorsun. Başka hiçbir şey yapamıyorsun. Kendime vakit ayıramıyorum. Herhalde emekli olunca rahatlayacağım (K3, Kadın, Satış Danışmanı).

Zaten geç çıkıyoruz buradan. Sosyal bir hayatımız yok. Sabah 13:00'da geliyorsun akşam 22:00'da çıkıyorsun. Eve gidene kadar da çok geç oluyor derken hayat bitmiş oluyor (K8, Kadın, Satış Danışmanı).

İnsanın zorunlu olarak aşırı çalışmak zorunda kaldığı durumlar vardır ve bu durumları işkoliklikten ayıran bazı nedenler bulunmaktadır. Özellikle büyük kentlerde, ulaşımın uzun ve zorlu olması nedeniyle çalışanlar işe yorgun gelmektedir. Bu da düşük enerjiyle işe başlayan çalışanların, iş yerinde ağır iş yükü ile karşılaştıklarında kendilerini verememelerine ve eve yine yorgun bir şekilde dönmelerine yol açmaktadır (Çelikkol, 2001: 153). Çalışma hayatının getirdiği yoğun tempoyla başa çıkmanın zorlukları, işten eve geç saatlerde dönüşlerle birleştiğinde, bireylerin mental ve fiziksel yorgunluklarını derin bir şekilde etkilemektedir. Zamanın kısıtlı olması, iş ve özel hayat dengesini kurmayı zorlaştıran bir etken olarak öne çıkmaktadır. Özel hayata yeterince zaman ayıramamak, kişisel gelişim ve dinlenme imkânlarını kısıtlamaktadır. Bu durum, iş stresinin biriken

yorgunluğunun yalnızca bedeni değil, ruhu da etkilediğini göstermektedir. K25, işinin kişisel ilişkilere ve sosyal hayata yeterli zaman ayırmayı zorlaştırdığını belirtmektedir. Finansal zorluklar ve çocuk bakım sorumluluğu gibi faktörler de iş ve özel hayat dengesini karmaşıklştırmaktadır. Çalışma saatlerinin uzunluğu, iş stresi ve ekonomik zorlukların birleşimi, kişinin hem fiziksel hem de zihinsel olarak yorulmasına yol açmaktadır. Mesleki stres, günümüzde çalışanlar için evrensel bir sorun haline gelmiş ve çalışanlar, zihin ile beden üzerinde olumsuz etkileri olabilecek çeşitli streslerle başa çıkmak durumunda kalmışlardır. Çalışanları zorlayan önemli stres kaynakları arasında ekonomik krizler, işten çıkarılmalar, iflaslar, şirket birleşmeleri ve küçülmeleri bulunmaktadır (Friss, 2021: 336). Ayrıca, iş başarısıyla elde edilen finansal gelirin, kişisel tatmin ve mutlulukla her zaman eşleşmediği belirtilmektedir. Toplumun genel ekonomik zorlukları ve doğal afetlerin iş dünyası üzerindeki olumsuz etkileriyle başa çıkmanın zorlukları da dikkat çekmektedir. K3, işten dönüşteki yorgunluğunun özel yaşamında enerji kullanma kapasitesini sınırladığını ifade etmektedir. Mevcut çalışma saatlerinin özel yaşamına fazla müdahale ettiğinden şikâyet ederek, bu saatlerin düzenlenmesinin gün içinde daha dengeli bir yaşam sürmeye yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır. İnsanların çalışmasının nihai amacı genellikle günlük ihtiyaçlarını karşılamak, emeklilikte rahat etmek veya dönemsel kişisel hobilerini gerçekleştirmektir (Karabulut Temel ve Erkanlı, 2015: 41). K3 de emekli olmanın, daha fazla rahatlama ve özel yaşama daha fazla zaman ayırma fırsatı sağlayacağına dair bir beklenti içerisindedir. Bu durum, emeklilik sonrası yaşamın daha sakin ve kendine daha fazla vakit ayırabilecek bir dönem olacağı umudunu içermektedir. K8'in ifadesi, çalışma saatlerinin uzunluğu ve bu durumun sosyal yaşam üzerindeki etkilerine dair bir bakış açısı sunmaktadır. Uzun çalışma saatleri nedeniyle evine geç gelmesi ve hayatının büyük bir bölümünü işe ayırması, sosyal etkileşimlerini sınırlamaktadır. Sosyal etkileşimler, kişisel ilgi alanları ve dinlenme süreleri gibi önemli yaşam alanlarına yeterince zaman ayıramamanın bir sonucu olarak çalışanlar tükenmektedir. Bu durum, uzun çalışma saatlerinin çalışanın sosyal yaşamını kısıtlamasının yanı sıra, kişisel tatmin ve yaşam doyumu üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir.

3.4.3. İş ve Tatil Dengesi

Tatil, her açıdan sadece fiziksel bir dinlenme değil aynı zamanda zihinsel rahatlama ve stresten uzaklaşma fırsatı olarak görülmektedir. Buna rağmen, çoğu çalışanın işlerine olan bağlılıkları nedeniyle izin günlerinde dahi tam anlamıyla işlerinden kopamadıkları görülmüştür. İşle ilgili hedeflere odaklanma, sürekli iletişim beklentisi ve iş düşüncelerinin izin günlerini etkilemesi, tatilin beklenen dinlenme ve yeniden enerji toplama amacını sınırlayabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar için tatil, hem işle olan bağlarını koruma hem de gerçek anlamda dinlenme arasında bir denge kurma çabası gerektiren önemli bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

İzin günlerimi %25 rahat geçiririm %75 rahat geçirmem. Aklım kalır yani. Aslında bu işe kendini vermekle alakalı. Bazen diyorum hani, bugün izin günüm ama işe gidip kota yapsam mı acaba. Düşünmeme gibi bir ihtimal yok yani, düşünürsün. Acaba yarın iş başı yaptığımda nasıl olacak, hedefi tutturabilecek miyim (K23, Erkek, Satış Danışmanı).

Yani yıllık izin geliyor ama yıllık izinden sonra yine aynı temponun içine gireceğim düşüncesi yıpratıyor. Bize de o yıllık izin süresi bir nevi ilaç gibi geliyor. Tam yetmese de 3-4 ayımızı o 1 haftalık tatil kapatabiliyor (K22, Erkek, Satış Danışmanı).

Yok ya hiç umurumda olmuyor. Sadece bazen şu aklıma geliyor. Burada internet satışı muhabbeti var. Hani diyorum acaba gelmediğim gün benden çok internet satışı yapıyorlar mı diye düşünüyorum (K5, Kadın, Satış Danışmanı).

Grupta işyeriyle sürekli iletişim halindesin, sorumlulukların var. İzin günümdeyken bir değişiklik oluyor, yarın bunu nasıl tamamlayabilirim diye bakıyorum. Kendime has olmayan görevleri bile düşünüp kafa yoruyorum, beni yıpratıyor (K7, Kadın, Satış Danışmanı).

İzin günlerinin bir kısmını rahat geçirmek ve diğer kısmını iş düşünceleriyle meşgul olmak, çalışanların işe duyduğu bağlılık ve iş odaklılığı ile ilişkilendirilebilir. İşten uzaklaşma ve dinlenme fırsatı sunan izin günleri, bazı çalışanlar için tam anlamıyla bir yenilenme zamanı olurken, diğerleri için iş düşünceleriyle dolu bir zaman dilimine dönüşebilir. Bu durum, çalışanların işe karşı tutumlarını ve bağlılıklarını yansıtan bir gösterge niteliğindedir. Bazı çalışanlar, izin günlerini işe dair düşüncelerle geçirirken, iş performanslarına ilişkin endişeler taşımaktadır. Bu bağlamda, işten uzaklaşma ve dinlenme fırsatının tam olarak değerlendirilemediği görülmektedir. Öte yandan, bazı çalışanlar için izin günleri, işten uzaklaşma ve dinlenme imkânı sunarak, iş yaşamıyla ilgili stresin azaltılmasına ve yenilenmeye katkı sağlamaktadır. Ancak iş odaklı düşüncelerin izin günlerini etkilemesi, çalışanların işe duyduğu bağlılık ve sorumluluk duygusuyla doğrudan ilişkilidir. K23'ün tatil günlerinde dahi işle ilgili düşünce ve planlamaların aklında kalmasının, işe olan sorumluluk duygusundan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durum, çalışanın işine olan bağlılığını ve iş performansına verdiği önemi göstermektedir. Tatil günlerinde işle ilgili düşünceleri aklında tutma eğilimi, çalışanın işine duyduğu sorumluluk ve özveriye yansıtmaktadır. Ayrıca, gelecekteki iş başarısını düşünme ve hedeflere ulaşma arzusu, profesyonel yaklaşımını sergilemektedir. Benzer şekilde, K22 de yıllık izinlerin iş temposundan uzaklaşmak ve dinlenmek adına bir "ilaç" gibi geldiğini ifade etmekte; ancak yıllık izin süresinin yeterli olmadığını belirterek iş temposunun yoğunluğunun kendisini nasıl etkilediğini vurgulamaktadır. Yıllık izinlerin ardından tekrar aynı yoğun tempoya dönmenin zor olduğunu dile getirerek, yıllık izinlerin daha uzun tutulmasının altını çizmektedir. Diğerlerinden farklı olarak, K5'in ifadesi, genelde tatil günlerinde işle ilgili düşüncelerden uzak olduğunu gösterse de, zaman zaman işyerindeki gelişmeleri merak ettiği ve özellikle internet satışlarıyla ilgili durumu düşündüğü anlaşılmaktadır. K5'in satış ve performans azmi, tatil günlerine de yansımaktadır. K7'nin işine olan adanmışlığı ise, çalışma arkadaşlarının görevlerini kendi görevi olarak benimsemesinde görülmektedir. Değişikliklerle başa çıkma ve

görevleri tamamlama çabası, K7'nin sorumluluk bilinci ve işine duyduğu bağlılığı göstermektedir. Ancak bu durumun katılımcıyı yıpratıldığını ifade etmesi, iş stresi ve yüksek beklentilerin getirdiği zorlukları yansıtmaktadır. İş yaşamındaki bu yoğunluğun, katılımcının zihinsel ve duygusal sağlığı üzerinde olumsuz etki yarattığı söylenebilir.

Sürekli saatlerimiz değişiyor. Mesela dün 9:30 da geldim bugün 11:30. Kendimize ayırdığımız bir zaman yok. Bir aktivitemiz yok. Bir gün iznimiz var, o da hafta içi. Bir hastane işini zor görüyorsun. Onu da işimi düşünmeden rahat geçiremiyorum. Hemen arıyorlar, o niye öyle bu neden böyle (K1, Kadın, Kasiyer).

Maalesef rahat geçiremiyorum çünkü her gün arıyorlar. Burayla hep bir bağlantımız var, aramadıkları zaman çok çok nadirdir. Cevap verip kapatıyorum hemen hızlı bir şekilde (K12, Kadın, Muhasebe Elemanı).

Esnek çalışma sisteminde, standart çalışma saatleri yerine esnek sürelerle çalışma temel alınarak çalışan memnuniyetinin artırılması hedeflenir. Ancak bu uygulama, çalışanlar açısından belirsizlik yaratarak strese neden olabilir. Çalışma saatlerinin sürekli değişmesi, çalışanların geleceğe yönelik plan yapmalarını zorlaştırır. Ayrıca, esnek çalışma sisteminde fazla mesainin tespit edilmesinin zorluğu ve bu çalışmaların karşılığında gerekli ücret veya izin sağlanmaması, çalışanlarda tatminsizlik ve sömürü duygusu yaratarak işlerine karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olur (Güney, 2014: 117-118). İş yerinden sürekli olarak aranan çalışanın hissettiği rahatsızlık, aile ilişkilerinde gerginliklere ve duyarsızlığa yol açabilir (Kaya Göktepe, 2016: 35). Sürekli aranma durumu, iş-yaşam dengesi açısından zorluklar yaratmakta ve kişisel zamanın dinlenmek ve rahatlamak için kullanılmasını engellemektedir. İşten uzaklaşma ve kişisel zamanın daha etkili bir şekilde kullanılabilmesi için iletişim stratejileri üzerinde düşünmek, yöneticilere bu durumu yönetme konusunda yardımcı olabilir. K1, çalışma saatlerindeki değişikliklerin kişisel zaman planlamalarını ve iş dışındaki hayatını dengede tutmada zorlaştırıcı bir etken olduğundan yakınmaktadır. İzin günlerinde dahi telefonla aranarak işle ilgili konuların sorulması, onun rahatlamasını engellediğini ifade etmektedir. Bu durum, çalışanın işinden tamamen kopmadığını ve izin günlerinde dahi işle ilgili sorumluluklarını düşünmek zorunda kaldığını göstermektedir. Haftada sadece bir gün izne sahip olmak, özellikle bu iznin hafta sonu olmaması, çalışanların sosyal hayatlarını ve kişisel işlerini yürütme konusunda kısıtlamalara yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların acil ve önemli ihtiyaçlarını bile zor karşılamalarına neden olarak iş stresinin bir parçası haline gelmektedir. K12 ise, işle ilgili konuların daima gündemde olduğunu ve bu nedenle işle ilgili stresin iş dışındaki zamanlara da yayıldığını belirtmektedir. Sürekli aranma durumu ve beraberinde gelen işle ilgili beklentiler, çalışanın tatil günlerinde işten uzaklaşmasını engellemektedir. Tatil günlerindeki iş düşüncesi, çalışanların zihinsel rahatlatma ve stres azaltma fırsatını sınırlayarak, işle ilgili sorumlulukların ve beklentilerin izin günlerinde dahi kafalarında dolaşmasına yol açmaktadır. Zihinsel olarak işle meşgul olmak, tatil günlerinde katılımcının rahatlamasına engel olmaktadır. Tatil günlerinde iş düşüncelerini tamamen arka plana atamamaları, işyeri stresinin sürekli bir etki oluşturduğunu

göstermektedir. Çalışanların tatil günleri ile ilgili yanıtları, genel olarak işe duydukları bağlılık, sorumluluk alma eğilimi ve sürekli iletişim beklentisi üzerinde odaklanmaktadır.

Her an telefon çalabiliyor. Rahat değilsin. Aklın burada kalıyor. Burada iki yönetici çalışıyoruz. Belki tek olsan daha çok stres yaşarsın ama iki kişi olunca iş yükün hafifliyor. Bir gün o izin alıyorsa diğer gün ben izin alıyorum işleri birbirimize devrediyoruz. Ailemden çok arkadaşlarımı görüyorum. Dünyaya bir daha gelsem bu işi yapmam çünkü insan ilişkileri zor. Yine bir kıyaslama olacak ama İstanbul'da böyle kurumsal firmalarda iş olanakları daha yüksek mesela. Bir müşteri geliyor anlıyorsun hemen senden daha zengin olduğunu ama burası öyle değil. Buraya gelenlerin çoğu bizlerle aynı seviyede. Buranın insanı bir de çok yobaz. Parası olan tahsilli kişilerin bir alçakgönüllülüğü vardı orada ama o bizde yok. Stres ve sinir burada had safhada. Yirmi çalışan varsa emin olun on sekiz tanesi bencil, sadece kendini düşünen insanlar. Bu da hem sana hem müşteriye yansıyor. Kebap geç geliyor, tereyağı geç geliyor. Müşteri herhangi bir sorunda hemen seni çağırıyor. Arkalarını hep sen toplamak zorunda kalıyorsun. Babaları gibi koruyup kollamak zorundayım (K24, Erkek, Restoran Müdürü).

Tükenmiş yöneticilerin, onları psikolojik anlamda destekleyebilecek kişilere ihtiyaçları vardır ve bu konuda en uygun kişiler, amirleridir. Amirler, öncelikle yöneticilere birey olarak değer vermeli ve onların dinlenmeleri ile kendilerine odaklanmaları için teşvik edici bir tutum sergilemelidir. Günümüzün stresli iş ortamında, amirlerin (üst yöneticilerin) yöneticilerle, yöneticilerin ise astlarıyla kişisel etkileşimde bulunmaları büyük önem taşımaktadır (Harvard Business Review, 2001: 83-84). Bir yönetici olan K24, tatil günlerinde sürekli olarak arandığını ifade etmektedir. İş yükünü, görev paylaşımı yaptığı diğer yönetici arkadaşına devredebildiği için eskiye oranla daha az yorgunluk yaşasa da, asıl yıpratıcı olanın çalışanların tavırları olduğunu belirtmektedir. Ayrıca K24, işyerindeki insanların, özellikle müşterilerin, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında hemen kendisini çağırdığını ve sorunları çözme sorumluluğunu üstlendiğini dile getirmektedir. Bu durum, işkolik bir yaşam tarzını zorunlu kılmakta ve kişisel hayatından ödün vermesine yol açmaktadır. K24, çalıştığı ortamın kurumsal firmalardan farklı olduğunu ve işyerindeki insanların çoğunun aynı sosyo-ekonomik seviyede olduğunu belirtmektedir. Bu durum, insan ilişkilerini daha karmaşık ve zorlu hale getirmektedir. Son olarak, işkolik yaşam tarzının getirdiği yorgunluk ve tükenmişlik hissiyatını dile getirerek, bedenen ve zihnen yorulmuş olduğunu ve artık sakın bir yaşam istediğini ifade etmektedir.

Yönetici olduğumuz için akıl daima işte kalıyor. Hatta tatil günlerinde bile sürekli olarak mağaza ile iletişim halindeyim çünkü böyle olması gerekiyor. Bu yüzden de her daim mağaza ile irtibat halindeyiz. Bu sadece benim için değil. Burada olan tüm çalışanların ve yöneticilerin de sorumlu olması gereken bir durum (K16, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Ben izin günlerimi rahat geçiremiyorum, aklım burada. Sürekli telefonda kameraya bakıyorum, işler nasıl yürüyor diye. Eşim tatil günümde artık bana telefonunu bir kapat diyor, çok rahatsız oluyor. Geçen buradan bir arkadaş izin gününde ustabaşını aramış, o da yüzüne kapatmış beni izin günümde aramayın diye. Ne kadar rahat değil mi? Ben olamıyorum mesela. Tatilde dahi sabah 09:00'da başlıyor telefonum çalmaya. Buranın sacayağı olmak beni işkolik yaptı. 25 yıldır çalışıyorum, inan her yılım böyle sürekli işi düşünmekle geçti. Sorumluluk sahibiyim. Başkaları gibi rahat davranamıyorum. Çalışmayan insan benden daha rahat daha mutlu. Ben değilim ama (K18, Erkek, Restoran Müdürü).

Aklım hep mağazada oluyor. O da vermiş olduğu sorumluluğun etkisi. Personel olsa atıyorum mağaza yanmış ilgilenmezsin, işini yapar gidersin ama müdür olunca daha farklı. Personel işini yaptı mı, müşteriye nasıl karşıladı, yemeğini yedi mi, dinlendi mi. Bunlar hep soru işareti olarak aklımızda kalıyor. Zaten izinli olsak bile telefonda bir grubumuz var. Oradan sürekli irtibat halinde oluyoruz. Yeri geliyor mağazaya bile dönmek zorunda kalıyorum (K19, Erkek, Mağaza Müdürü).

Uygulanan esnek çalışma saatleri ve tatiller, yöneticilere biraz rahatlama sunsa da, genellikle bu günler zorlu ve uzun geçmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin aileleriyle vakit geçirememenin suçluluğunu ve hayal kırıklığını yaşamaları şaşırtıcı değildir (Harvard Business Review, 2001: 77). Genel olarak, üst pozisyondaki çalışanlar, izin günlerinde dahi işlerini düşünmekten kaçamadıklarını ifade etmekte ve işe kendini vermenin, hedeflere odaklanmanın izin günlerinde rahatlamaı engellediğini belirtmektedir. Ayrıca, işyeri ile sürekli iletişim halinde olma zorunluluğu ve işle ilgili değişikliklerin tatil günlerini etkilemesi, çalışanların zihinsel rahatlamasını kısıtlayarak stres ve kaygıya yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların tatil günlerini tam anlamıyla işlerinden arınarak geçirmekte zorlandıklarını ve işle ilgili düşüncelerin sürekli olarak zihinlerini meşgul ettiğini göstermektedir. Yöneticilerin tatil günlerinde işlerine ilişkin tutumları genellikle yoğun ve iş odaklıdır. Bu durum, yöneticilerin işlerine karşı duydukları güçlü bağlılık duygusundan kaynaklanmaktadır. Tatil günlerinde dahi işten kopamayan yöneticiler, iş yeriyle sürekli iletişimde olma eğilimindedir. Bu, yöneticilerin tatil günlerinde işlerine olan bağlılıklarının ve sorumluluklarının daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmasına işaret etmektedir. İzin günlerinde telefonda işleri kontrol etmek ve sürekli olarak mağazayla iletişim halinde olmak, yöneticilerin işleriyle bütünleşmiş bir yaşam tarzına sahip olduklarını göstermektedir. K16, yönetici pozisyonunun getirdiği sorumluluklar nedeniyle sürekli olarak mağaza ile iletişimde kalmak zorunda olduğunu ifade ederek işkolik bir yaklaşım sergilemektedir. Bu durumu yalnızca kendi durumu olarak değil, tüm çalışanlar ve yöneticiler için geçerli bir durum olarak gördüğünü vurgulamaktadır. İşkolik bir tutumun ötesinde, işle ilgili tüm detaylara hâkim olma ve sürekli kontrol etme ihtiyacından bahsetmektedir. Bu durum, yönetici pozisyonundaki bir bireyin iş ile özel hayat arasında denge kurmakta zorlandığını göstermektedir. K16'nın işkolik tutumu, işine ve mağazasına karşı duyduğu sorumluluk duygusuyla yakından ilişkilidir. İşine olan bağlılığı ve sorumluluk hissi, tatil günlerinde dahi işle ilgili düşüncelerle dolu olmasına neden olmaktadır. K18, iş-özel hayat dengesindeki zorlukları vurgulamakta ve sürekli olarak mağaza ile ilgili düşüncelerle meşgul olduğunu belirtmektedir. K18, işkolik tutumunun yanı sıra sahip olduğu iş yükünün de farkındadır; bu durum, yönetici pozisyonundaki bireyin işine ve ekibine olan yoğun bağlılığını ve sorumluluk hissini yansıtmaktadır. K19 ise tatil günlerinde dahi sürekli olarak işle ilgili düşüncelerle meşgul olduğunu ve işkolik bir yaklaşım sergilediğini ifade etmektedir. İş yükünün yoğunluğunu ve işle ilgili sorumluluklarını vurgulayarak, özellikle müşteri memnuniyeti, personel performansı ve mağaza işleyişi gibi konuları sürekli olarak düşündüğünü belirtmektedir. İzin günlerinde dahi iş yeriyle sürekli irtibat halinde olduğunu paylaşarak, yönetici pozisyonundaki bir bireyin işe olan bağlılığını

göstermektedir. Aynı zamanda, işin getirdiği stres ve sorumlulukların, bu kişinin özel yaşamına etki ettiği ve tatil günlerinde dahi rahatlayamadığı anlaşılmaktadır.

Deneyimli olduğum için işi artık eskisi kadar takmıyorum ama izin günleri yetmiyor işte. Keşke hafta sonları kapatıp gidebilsek. Özel bir hayatım yok. Hayatım hep buradaki insanlar. Eve vakit ayıramıyorsun günün yetmiyor. Bir gün izin var o da hafta içi. Arkadaşlarla da tatilimiz uymuyor. Emekli olsak da yerleşsek bir yere. Bazen bir yere gidip saatlerce bomboş bir yere bakmak istiyorum. Belli dönemlerde insan yüzü görmeyeceğim iletişimin sıfır olacağı bir yerde kalmak istiyorum. Hele de yıllık izin zamanları yaklaştığında bir aksilik olur da ileri atılırsa kıyamet kopsun diyorum. Bedenen cidden çok yorucu. Yılların birikimi beyni de zaten yormuş durumda. Tüketmişsin her şeyini. Bazen sakın bir hayat yaşayayım istiyorsun. İnsan artık hafif bir tempo istiyor. Hayatımda hep sakinlik olsun diyorsun. O yüzden devlet memurlarına hep diyorum, işinizin kıymetini bilmiyorsunuz diye. Ne güzel hafta sonu evdesin 08:00-17:00 çalışıyorsun. Dayım da memurdur, bir lafı vardır “bu özeldekileri devlete, devlettekileri de özele bir alalım da birbirlerinin halinden anlasınlar”. Böyle bir değişiklik yapmak lazım. Şu anki şartlarda zaten tek maaşla geçinmenin imkânı yok (K2, Kadın, Satış Uzmanı).

Yoğun iş temposu ve stres altında çalışmanın, dinlenme ve tatil dönemlerinin önemini artırdığı yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Tatil ve çalışma arasında denge kurma konusunda on beş yıllık deneyime sahip bir çalışan olan K2, bu deneyimin kendisine bir rahatlık sağladığını ve dolayısıyla işine umursamaz bir yaklaşım geliştirdiğini belirtmektedir. Emekli olmayı ve daha sakin bir yaşam sürmeyi arzulayan K2, bedensel ve zihinsel olarak yaşadığı yıpranmışlık hissini özellikle yıllık izin dönemlerine yaklaşıırken bir "kıyamet" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, K2'nin ifadesinden, devlet memurlarının çalışma şartlarını överek bu meslek grubunun daha rahat bir tempo içinde çalıştığını düşündüğü anlaşılmaktadır. Bu düşünceyle, özel sektördeki çalışma şartlarının yenilenmesi gerektiğini savunarak işin kıymetini bilmeyen devlet memurlarına yönelik eleştirel bir bakış açısı sergilemektedir. K2'nin bu yorumu, uzun vadeli çalışma hayatının bireyleri nasıl etkilediği ve iş-yaşam dengesinin ne kadar önemli olduğu konularına dikkat çekmektedir.

3.5. Yönetici-Çalışan İlişkileri ve İş Yükü Algısı

3.5.1. Yönetici Takdiri ve Çalışan Motivasyonu

Bir kez başarıyı deneyimleyen ve karşılığında ödül alan kişi, hep daha fazlasını isteyecektir; çünkü gösterdiği performansa bağlı olarak kazancı artacaktır. Bu noktada, heyecan kapitalizmi devreye girer ve yöneticiler, rasyonel bir yaklaşım benimsemek yerine duygusal bir tutum sergiler. Böylece, çalışanlarını motive ederek daha fazla çalışma konusunda yönlendirirler (Han, 2020a: 54-57). Yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından gelen takdir ve övgü, çalışanların motivasyonunu artırarak performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar, kendilerine gösterilen değer ve sunulan takdir ile işlerine olan bağlılıklarını artırmakta ve daha verimli çalışmaktadırlar. Görüşmeler sonucunda, iş yerindeki sosyal etkileşimlerin ve ödüllerin çalışanların motivasyonu ve iş performansı üzerinde belirgin bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu ifadelerde, çalışanların aldıkları övgülerin,

yöneticilerin teşekkürlerinin ve müşterilerin olumlu geri bildirimlerinin iş yerinde pozitif bir sosyal ortam yarattığı ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, bu sosyal etkileşimlerin ve ödüllerin, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırdığı ve iş performanslarını iyileştirdiği anlaşılmaktadır. İş yerindeki bu tür sosyal etkileşimler, iş yeri kültürünü ve sosyal ilişkileri şekillendirirken, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri ve yöneticilerle olan ilişkileri, iş yerindeki sosyal yapıyı oluşturmaktadır. Bu yapı, çalışanların duygusal refahlarını etkileyerek iş performanslarına yansımaktadır. Özellikle, yöneticilerin çalışanlarına yönelik takdirleri ve değer içeren eylemleri, iş yerindeki güven ortamını güçlendirerek çalışanların motivasyonunu artırmaktadır.

Ben görsel uzmanıyım. Duvarı tasarladığımda yöneticimiz *"Hak ettin yine çikolatayı"* deyip her seferinde çikolata alıyordu. O beni aşırı motive ediyordu yani. İlla çikolata yemek için değil elbette. Onu kendim de alabilirim ama yönetici tarafından alınması iyi hissettiriyor insana (K6, Kadın, Satış Danışmanı).

Çok övgü aldım. Çok da güzel hissettirdi. Yöneticimiz her akşam ayrılırken teşekkür eder, elinize emeğinize sağlık der. Bu da bizi köle gibi çalıştırmadığını gösteriyor. Değer veriyor çünkü çalışanlarına (K5, Kadın, Satış Danışmanı).

Örnek veriyorum, bize verilen hedefe ulaştığımızda hem maddi hem de manevi olarak övgü alıyoruz. Böyle durumlar işe daha bağlayıcı oluyor. Bu da bir sonraki aya daha iyi başlamamızı sağlıyor. Mesela geçen ay hedefe koşmak için çok uğraştık ve bunu başardık da. Bu ay da neden olmasın diyerek daha sıkı çalışıyoruz (K22, Erkek, Satış Danışmanı).

Sadece yönetici anlamında değil, çalıştığım arkadaşlarımdan hatta fullerimden (tam zamanlı çalışanlar) dahi böyle bir övgü aldığımda işe karşı daha motive oluyorum. Biri bana çok iyi, çok güzel yaptın dediğinde ben daha hızlı çalışıyorum (K8, Kadın, Satış Danışmanı).

Görüşmeler sonucunda, iş yerindeki sosyal etkileşimlerin ve ödüllerin, çalışanların duygusal refahlarını ve iş performanslarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu etkileşimler ve ödüller, işyeri kültürünün ve sosyal ilişkilerin şekillenmesine katkıda bulunurken, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak performanslarını iyileştirmektedir. Sonuç olarak, çalışanlar kendilerini işlerine daha bağlı hissetmekte ve işlerini daha seyerek yapma motivasyonu bulmaktadırlar. Bir önceki ayın başarısının ardından, bu ayın da başarılı geçmesi için daha sıkı çalışıldığının vurgulanması, başarıların ardışık olarak gelmesinin çalışanların azmini artırdığını ve bunda alınan övgülerin etkili olduğunu göstermektedir. Belirlenen performans hedefine ulaşmak, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratarak onları daha motive edebilir ve daha tempolu çalışmalarını sağlayabilir. K5'in "köle gibi çalıştırmadığını gösteriyor" ifadesi, çalışanın iş yerinde değersiz hissettiği, sadece emir-komuta altında olduğu ve özgür iradesinin olmadığı bir ortamdan ziyade, her akşam teşekkür ederek çalışanlarına değer veren bir yöneticinin varlığına işaret etmektedir. Yöneticinin çalışanları yalnızca birer araç olarak görmemesi, çalışanların iş yerindeki ilişkilerden memnuniyetini ve değer hissetme

düzeyini artırabilir. Görüldüğü üzere, takdir edilen ve değer gören çalışanlar, genellikle daha mutlu, daha motive ve daha verimli olma eğilimindedir. Bu durum, iş yerindeki sosyal dinamiklerin ve ödül sistemlerinin, çalışanların iş memnuniyetini ve performansını etkileyen önemli faktörler olduğunu göstermektedir.

Bizim mağaza müdürümüz yani yöneticimiz zaten yaptığımız her işi takdir ediyor. Benimle ya da diğer çalışanlarla üstten konuşmuyor. Daha çok abi-kardeş vasfında gidiyoruz. Biz zaten işimizi beraber yaparız, o bizimle reyon yapar satış yapar. Biz burada dururuz, bazen gelir bizim satışımızı o yapar. Bu yüzden bizim burada övgülük bir durum yok zaten. Eğer bir övgü gelirse de en üstten gelir. Müşteri memnun kaldığı zaman arar ya da e-posta atar. Şirket de bize buna karşılık bir teşekkür mesajı yollar: *“Üstün başarınızdan dolayı teşekkür ederiz, müşterimiz çok memnun kaldı”* gibi... Çok takdir de aldık yani almadık değil şimdi. Yüz yüze de *“Aferin, sen çok iyisin devam et doğru yoldasın”* gibi... Bizim sektörde bu çok önemli değil aslında çünkü iki ay sonra bir bakmışsın ki burada yoksun. Aslında bizim sektörün kötü yanı bu. Diyelim ki ben yedi sene boyunca burada hedefimi yaptım. Bir gün bir şey oldu bunalıma girdim, hedefi yapamadım işim o an orada biter. Senin yedi senelik yaptıklarına bakılmaz. Burada böyledir yani. Teşekkür takdir aranmaz burada (K25, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Direkt bizzat övgü almadım ama hissettiriliyor. Şu durumda bana bir ayrıcalık gösterir misin, yardımcı olur musun dediğimde hemen yapıyorlar kırmıyorlar çünkü işini sürekli yerine getiren bir elemanın. Bu yüzden böyle anlarda karşılığını veriyorlar. Aslında bizzat tarafıma bir övgü gelse daha motive olurum ama bu ortamı sağlamayan taraf belki de benimdir. Biraz mesafeliyim. Almıyorum diye de kendimi yetersiz görmüyorum. İnsan işini biliyorsa kendinden emin olmalı bence (K7, Kadın, Satış Danışmanı).

Çalışanların iş performanslarına yönelik övgü ve takdir deneyimi, iş yerindeki liderlik dinamikleri ve sektör bazlı faktörlerle birlikte, çalışan motivasyonunu ve bağlılığını etkileyen önemli bir unsurdur. Bu bağlamda, bazı çalışanlar, liderleri ile kurdukları samimi ilişkilerin iş memnuniyetine nasıl katkı sağladığını vurgulamaktadır. Ancak, bu deneyimlerin uzun vadeli motivasyon üzerindeki etkisi, sektördeki belirsizliklere ve iş performansının ölçüldüğü kriterlere bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin, K25, yöneticiyle çalışanlar arasında samimi bir ilişki olduğunu belirtmekte ve birlikte iş yaptıklarını ifade etmektedir. Ancak övgü ve takdirin genellikle müşteri memnuniyeti üzerinden geldiğini ve bu tür geri dönüşlerin şirket tarafından çalışanlara iletilerek yapıldığını vurgulamaktadır. K25, çalıştığı sektörde bireysel başarıların övgü almak için yeterli olmadığını, çünkü müşteri memnuniyeti odaklı geri dönüşlerin şirketin genel performansını etkilediğini ve bu tür geri dönüşlere daha fazla önem verildiğini ifade etmektedir. Ayrıca, sektörün belirgin bir özelliği olarak, bireysel başarıların genellikle kısa vadeli olduğunu ve uzun vadeli bir hata veya başarısızlık durumunda bu başarıların göz ardı edilebildiğini belirtmektedir. Bu noktada K25, teşekkür ve takdirin sektördeki çalışanların motivasyonunu artırmada sınırlı bir rol oynadığını düşünmektedir. Diğer bir katılımcı olan K7, övgü ve takdiri doğrudan almasa da, iş ortamında hissettiği olumlu atmosferin motivasyonunu artırdığını göstermektedir. Kendini, işini sürekli olarak yerine getiren bir eleman olarak tanımlamakta ve bu durumun ona ayrıcalıklar sağladığından bahsetmektedir. Mesafeli bir tutum sergilemesine rağmen, bu durumu kendisine yönelik bir eksiklik olarak görmediğini ve işini bilen bir profesyonel olarak özgüvene sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Övgü aldım ama öyle aman aman bir övgü olmadı. Ayda yılda bir mağazada çikolata dağıtılır. O kadar yani (K13, Kadın, Satış Danışmanı).

Hiç övgü ya da takdir almadım. Nankör bir yöneticimiz var (K15, Kadın, Satış Danışmanı).

Övgü, takdir almak çok zor. Burada yapmadığın görülür, yaptığın görülmez (K1, Kadın, Kasiyer).

Burada hiç övgü almadım. Arkadaşlarımın da öyle bir takdir aldığına şahit olmadım daha önce (K10, Kadın, Kasiyer).

Çalışanların ifadeleri, iş yerinde genellikle yalnızca iş görevlerini yerine getirmenin ve maddi karşılığını almanın yeterli olduğu bir atmosferin hüküm sürdüğünü göstermektedir. Bu durum, iş yaşamında duygusal tatminin ve işe bağlılığın sadece maddi tatminle sınırlı olmaması gerektiğini ortaya koymaktadır. Takdir eksikliği, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir ve motivasyonlarını azaltabilir. Ayrıca, çalışanlar arasında eşitlik ve adil muamele beklentisi ile oluşan takdir eksikliği, iş yerinde memnuniyetsizlik kaynağı olarak belirebilir. Öte yandan, bazı katılımcılar, övgü ve takdir sıklığının az olduğu durumların rutinleştikçe motivasyon üzerindeki etkisini kaybettiğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, iş ortamlarında takdir ve övgü mekanizmalarının sıklıkla yetersiz veya düzensiz olduğu ve bazı katılımcıların bu durumu normalleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu durum, başlangıçta olumlu bir etki yaratan takdirin zaman içinde alışıldık bir duruma dönüşerek etkisizleştiğini göstermektedir. Sonuç olarak, bu ifadeler, iş ortamlarında duygusal tatminin ve motivasyonun yalnızca maddi ödüllerle değil, aynı zamanda övgü ve takdir gibi duygusal desteklerle de sağlanabileceği fikrini desteklemektedir. İş yerlerinde daha sıkı ve etkili bir takdir kültürünün oluşturulması, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir ve genel iş memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilir.

Çok övgü aldım ama artık aştık bunları, bir şey ifade etmiyor daha. Yirmi dört yıldır bu mesleğin içindeyim. Artık alıştım bunları duymaya. Gelir sana “*Eline sağlık*” der, bu kadar. Burada bundan fazlası olmaz zaten (K24, Erkek, Restoran Müdürü).

Bunun e-posta yollusu oldu, yüz yüzesi oldu. İlk başta çok tatlı geliyor, hoşuna gidiyor ama bir süre sonra alışkanlık haline geliyor. İlk başta övgüler karşısında “*Ben bu muyum?*” diyorsun, gururun okşanıyor ama daha sonra o kadar çok artıyor ki artık normal geliyor, normal karşılığın insan (K16, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Online ürün sattığında tebrik ediyorlar seni. Grubumuz var. Yönetici orada alkış atıyor. Komik yani. Kandırıyorlar işte seni. Özel sektör hep böyle ama. Ederi 1000₺ olan ürün sattım, 10₺ geldi oradan bana. Bilsen ki, 200-300₺ gelecek, o zaman ben daha verimli çalışırım. Aldığımız para hiçbir şeye değmiyor. Aldığım maaş kredi borcuma gidiyor (K20, Erkek, Satış Danışmanı).

Övgü, takdir ve ödüllerin etkili olabilmesi için doğru bir şekilde verilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. "Nitelik ve koşulları benzer olsa bile, insanların tepkileri farklı olabilmektedir. Bu farklılığın bir sonucu olarak, bazı insanların tatmin olabilmeleri için minimal uyarım ve koşullar yeterli olurken, diğerleri için bu durum daha yüksek düzeylerde gerçekleşmektedir" (Silah, 2005: 118). Çalışanlar, işlerinde gerçekten başarılı olduklarında ve yüksek bir performans sergilediklerinde övgü ve ödülleri hak ettiklerini hissetmelidirler. Aksi takdirde, övgü ve ödüllerin etkisi azalabilir ve bu durum çalışanların motivasyonunu artırmak yerine azaltabilir. Bu nedenle, iş yerlerinde övgü, takdir ve ödüllerin tüm çalışanlar arasında adil ve dengeli bir şekilde uygulanması önemlidir. Bu yaklaşım, çalışanların iş performansı ve motivasyonunu daha etkili bir şekilde artırabilir. Yapılan görüşmeler, olumlu geri bildirimlerin etkisinin zaman içinde değişiklik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle uzun yıllar süren bir kariyer boyunca, tekrarlayan övgülerin etkisinin azalabileceği gözlemlenmektedir. Başlangıçta çalışanların motivasyonunu artıran olumlu geri bildirimler, zamanla alışkanlık haline gelebilir ve işler rutinleştikçe çalışanın bu övgülere duyarsızlaşmasına neden olabilir. Ayrıca, finansal ödüllerin beklentileri karşılamadığı durumlar da çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Maddi ödüllerin yetersiz olduğu durumlarda, çalışanlar kendilerini değerli hissetmekte zorlanabilirler. Bu noktada, işverenlerin yalnızca maddi teşviklere değil, aynı zamanda duygusal ve profesyonel övgülere de odaklanmaları büyük önem taşımaktadır. İş yerleri, çalışanlarına çeşitli motivasyon kaynakları sunarak her bireyin farklı ihtiyaçlarına cevap verebilir. Bu bağlamda, iş yerlerinin övgü ve takdir mekanizmalarını sıklıkla gözden geçirmesi, çalışanların motivasyonunu artırmak açısından kritik bir öneme sahiptir.

3.5.2. Çalışan Ek İş Yükü Deneyimi

Günümüzde özel sektörde çalışan bireylerin iş yaşamları, pek çok dinamik etmenin etkisi altında şekillenmekte ve bu durum, çalışanların günlük deneyimleri üzerinde önemli izler bırakmaktadır. İş hayatındaki rekabetin artmasıyla birlikte, çalışanlar yalnızca belirlenmiş görevleri yerine getirme yükümlülüğüyle kalmayıp, aynı zamanda ek sorumluluklar ve beklentilerle de karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, özellikle ek iş yükü ve fazladan sorumlulukların, çalışanların iş tatminini, ruhsal ve bedensel sağlıklarını nasıl etkilediği üzerine önemli bir odak noktası oluşturmaktadır. Bu bağlamda, özel sektör çalışanlarının deneyimlerine dair derinlemesine bir anlayış geliştirmek, hem çalışanların içsel dünyasını anlamak hem de iş dünyasındaki genel eğilimlere ışık tutmak açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların deneyimleri, iş yerinde dayanışma, ek iş yükü, ve sorumluluk paylaşımı gibi konularda zengin bir perspektif sunmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların günlük iş yaşamlarındaki çeşitli meydan okumalarını anlama çabası, iş dünyasında yaşanan değişimlere ve çalışanların bu değişimlere nasıl uyum sağladıklarına dair kapsamlı bir bakış açısını yansıtmaktadır.

Mesela arkadaşın işe gelmediyse beş adım fazla atıyorsun, yoruluyorsun ama yapacak bir şey yok. Bugün ona, yarın bana. Bu işler böyle. Biz burada bir aile gibiyiz. Elbette burada da sıkıntılar var. Bir gün müdür olursam bunlara müsaade etmeyeceğim. Derler ya hani, çürük elmaları her zaman ayıklayacaksın. Hep bir arada olmak lazım. Ustası da aynı olmalı ustabaşı da. Bir arada olmak güçlü olmaktır. Herkes birbirinin eksiğini kapatmak zorundadır. Bir dayanışma olmalı ama o da burada çok az. İçerideki (mutfak) ekipten çok bağımsızız. Ailemden çok burayı görmeme rağmen yine de birlik olamıyoruz (K17, Erkek, Restoran Müdür Yardımcısı).

Bu özel sektörün içinde var maalesef. İşimizin dışında başka şeylerle de mücadele ediyoruz ama çalışma arkadaşlarımızın da bizim yapmamız gereken işleri yaptıklarını gördüğümüz için paslaşarak ilerliyoruz. Herkes birbirinin açığını kapatıyor burada (K22, Erkek, Satış Danışmanı).

İşimizin gerektirdiklerine ek olarak, yeri geliyor personellere de yardımcı oluyorum. Paspas atıyorum, masa topluyorum, sipariş alıp servis ediyorum. Yoksa dönmez burası. Yönetici, çalışanlarına örnek olmalı ki onlar da işini ciddiyetle yapsınlar (K24, Erkek, Restoran Müdürü).

Ben bir mağaza müdürüyüm ama tabii ki satışa destek olabilirim. Görevimin dışında işler yaptığımı düşünüyorum ve bundan da çok mutlu oluyorum esasen çünkü çalışma arkadaşlarıma bir şeyler kattığımı düşünüyorum. Böyle olunca daha fazla verim alabiliyoruz müşteriden. Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarmıyor. Burada tatlı dil parayı cebinden çıkartır. Ondan dolayı her alanda koşturuyoruz (K21, Erkek, Mağaza Müdürü).

Kurum içinde çalışanların kişisel fikir ve idealleri, grup dinamiğinin oluşmasına katkıda bulunur. Çalışan, kendi amaçlarıyla birlikte ait olduğu grubun da hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanır. Bu durum, grup içinde iş birliğini doğurarak takım çalışmasını oluşturur ve böylece "ben" yerine "biz" anlayışı ön plana çıkar. İyi bir grup dinamiği için grup üyelerinin ruhsal ve bedensel açıdan sağlıklı ve mutlu olmaları gerekmektedir (Çelikkol, 2001: 32). Çalışanların ekstra çaba sarf etme ihtiyacı, beklenmeyen durumlar karşısında esneklik göstermelerini gerektirirken, bu aynı zamanda çalışanlar arasında dayanışma ve iş birliği kültürünün oluşmasına da zemin hazırlayabilir. Bu dinamikler, iş yaşamındaki günlük gerçekliklerin ötesine geçerek, iş yeri kültürünü ve çalışanların işlerine duydukları bağlılığı şekillendirebilir. İş yerini bir aile gibi benimseyen K17, bu ortamı oluşturma zorluklarına ve eksikliklerine vurgu yapmaktadır. Han'ın da belirttiği üzere, günümüzde bireyler, çalıştıkları kurumu bir aile gibi benimsemekte ve kendilerini bu ailenin bir üyesi olarak görmektedir. Kendisine sağlanan haklar doğrultusunda, ailenin daimî birlik ve beraberliği için çaba göstermektedir (Han, 2021b: 118). Öte yandan, çalışanların iş yaşamındaki sorumlulukları genellikle belirli görevlerle sınırlı olmayabilir. Bazen ekstra iş yüküyle karşılaşmak veya beklenmedik görevleri üstlenmek kaçınılmaz hale gelir. Bu durum, özellikle özel sektörde sıkça karşılaşılan bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların, iş yaşamında beklenmeyen durumlarla başa çıkmak ve iş yükünü etkili bir şekilde yönetmek adına üstlendikleri ekstra sorumluluklar, iş atmosferini önemli ölçüde etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu durum, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda ekip dinamiğini, iş birliğini ve iş memnuniyetini de etkileyebilir. K22, özel sektörde işlerin sık sık değişebildiğini ve çalışanların görevlerinin dışında ek sorumluluklar

üstlendiklerini belirterek, çalışma arkadaşları arasında iş birliği ve dayanışmanın önemini ifade etmektedir. Herkesin birbirine destek olması ve görevlerin paylaşılması, işlerin daha verimli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayabilir. K24, işin gerektirdiklerinin dışında personele yardımcı olduğunu ve ekstra görevler üstlendiğini belirterek, bir yönetici olarak çalışanlara örnek olmanın önemine vurgu yapmaktadır. Bu davranış, çalışanın işine duyduğu sorumluluğu ve bağlılığı göstermektedir. Yine de, ekstra görevlerin sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi ve çalışanların bu tür çabalarının takdir edilmesi büyük önem taşımaktadır. K21, çalışma arkadaşlarına katkı sağlamaktan mutlu olduğunu ve bu sayede müşteri memnuniyetini artırmayı hedeflediğini dile getirmektedir. Hoşgörülü bir dilin müşteri ilişkilerinde önemli bir rol oynadığını ve ekstra çaba harcadığında daha fazla başarı elde edilebileceğini vurgulayarak, daha yüksek performans odaklanmaktadır. Bu anlamda, çalışma arkadaşlarına destek olma ve iş birliği yapma anlayışı, bir yöneticinin gözünde takım ruhunu yükseltip iş verimini artırabilir.

Yani orası öyle olduğu zaman yöneticim benim altımdakini değil beni sorguluyor. Burası neden böyle, neden bu konuda onu uyarmadın, neden onu yaptırtmadın soruları ile geliyor bana. Sonucunda ise mecburen zorunlu olarak yapıyorsun bunu. Aslında mutlu olarak keyif alarak değil. Zihnin o kadar dolu ki, yeter ki ses duymayayım yeter ki bana bir şey denmesin diyerek aslında sarf edebileceğinden daha fazlasını yapıyorsun ve sonucunda yine yorulan sen oluyorsun. Benim gibi bunu dert etmeyen çalışanlar da var burada çünkü kafaları rahat. Nasıl olsa ben yapmasam bunu gelip başka birinin yapacağını farkındalar. Böyle olunca da işi savaşıyorlar. Bu konuda pek memnun değilim açıkçası çünkü ben ona yapması gerekeni söylediğimde bu sefer o bana karşı çıkabiliyor. Sen benden ne kadar üstesin de bana emir verebiliyorsun. Halbuki durum böyle değil. Yöneticinin görevi nedir, işi yönetmektir ama yöneticimiz böyle yapmıyor. Sen niye gelip bana söylüyorsun da işi yapması gerekene söylemiyorsun. Mesela ne oluyor sonucunda kendisi kötü olmuyor, ben kötü oluyorum o kişiyle (K13, Kadın, Satış Danışmanı).

Sömürüldüğümü hissettim çünkü normal çalışma saati sekiz saatken kimi zaman on iki saat çalışıyorum. Bu durum da beni hem ruhsal hem de bedensel olarak çok yıpratıyor (K27, Erkek, Satış Danışmanı).

Hem kasa için hem de köfte ekmek için buranın kadrosu iki kişilik. Ben önceden yaklaşık bir buçuk sene part-time (yarı zamanlı) çalışıyordum. İzin günlerimde bile geldim çalıştım ama hiçbirini görülmedi. Sadece izin günlerimi geri verdiler. O da mecburiyetten çünkü sistem atadı. Bizde parmak izi sistemi var. Görüyorsun fazla çalıştığımı da sen nasıl beni fulle çevirmiyorsun? Defalarca paramın yetmediğini söyledim. Yola çok param gidiyordu. Halbuki benden sonra kaç kişiyi fulle çevirdiler. Çok hakkım yendi burada. Hakkımı helal etmiyorum (K1, Kadın, Kasiyer).

Ben part (yarı zamanlı) çalışıyorum mesela. Diyorum hani part (yarı zamanlı) çalışan bu işi yapmalı mı? Normalde yapmam gerekmiyor. İnsanın da bu zoruna gidiyor. Bu kadar çalışıyorsam niye full (tam zamanlı) olmuyorum diye düşünüyorum (K5, Kadın, Satış Danışmanı).

Günümüzde bireyler, günlük yaşam ve çalışma hayatının yükünü sırtlarında taşımaktadır. Ev-iş arası ulaşım sorunları, uzun çalışma saatleri, artan performans beklentileri ve terfi olanaklarının azalması, çalışanların verimliliğini ve günlük yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir. Çalışanların

sırtındaki bu ağır yük, zamanla bireylerde tükenmişlik sendromuna yol açmaktadır. Çalışma hayatında insanların işlerini tutkuyla yapmaları ve işlerinden tam bir memnuniyet duymaları nadir görülmektedir. Kendini ifade etme ve gerçekleştirme olanağı sunmayan iş ve çalışma ortamı, çalışanlarda tatminsizlik ve tükenmişlik hissi yaratmaktadır (Karabulut Temel ve Erkanlı, 2015: 41). Yapılan görüşmelerde, iş dünyasında karşılaşılan zorluklar arasında, çalışanların aşırı mesai ve uzun çalışma saatleri ile başa çıkmak zorunda olmaları, iş yükünün eşitsiz dağılımı ve ek iş yapma zorunluluğu önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların, geleneksel çalışma saatlerini aşarak ek iş yapma durumları, iş hayatının dinamiklerini ve çalışanların deneyimlediği zorlukları yansıtan önemli bir konudur. Bu durumlar, iş tatminsizliği, motivasyon kaybı ve adaletsizlik algısı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. İş yükünün adil bir şekilde paylaşılmaması, çalışanlar arasında olumsuz rekabeti artırabilir ve takım uyumunu zedeleyebilir. Ayrıca, aşırı mesai ve uzun çalışma saatlerinin, çalışanların hem ruhsal hem de bedensel sağlığını olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Çalışanlar, iş saatlerinin uzunluğundan ve normal çalışma saatlerinin aşıldığından şikâyet etmektedirler. Beklenen sekiz saatlik iş gününün bazen on iki saate kadar uzandığını belirterek, bu durumun ruhsal ve fiziksel olarak kendilerini yıprattığını ifade etmektedirler. Ayrıca, iş yerindeki kadro düzenlemeleri ve iş yükü üzerinde de durulmaktadır. Kadro sıkıntısı nedeniyle bazı işlerin birden fazla kişi tarafından yerine getirilmesi gerektiği ve bu durumun işlerini daha da zorlaştırdığı ifade edilmektedir. Özellikle yarı zamanlı çalışanların iş yükünün ağır olduğu ve bunun rahatsızlık verici olduğu vurgulanmaktadır. İzin günlerinde dahi çalışmak zorunda kalmalarına rağmen, herhangi bir ödül veya takdir görmediklerini belirtmektedirler. Yarı zamanlı çalışanların, iş yükünün ağırlığına rağmen tam zamanlı bir pozisyona geçememeleri, motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, iş yerindeki adaletsizlik ve haksız uygulamaları da vurgulamaktadır. Özellikle, fazla çalışmalarına rağmen adil bir karşılık alamamak ve tam zamanlı bir pozisyona geçişin neden gerçekleşmediği konularında endişelerini dile getirmektedirler. Bu durum, iş yerinde haksızlık hissini artırmakta ve haklarının çiğnendiğini düşündürmektedir. Çalışanlar, iş yerindeki performanslarının karşılığını alamamanın hayal kırıklığını yaşamaktadırlar.

Tek kendi işimi yapsam şurada oturup çay içeceğim ama olmuyor devamlı çalışıyorum. On üç yıldır ben buradayım. Burada işi bırakacak olursam eğer maddi manevi değil kesinlikle personel yüzünden bırakırım. Bir eleman gittiği zaman ben bir adım daha fazla atmak zorunda kalıyorum (K18, Erkek, Restoran Müdürü).

Herkes aslında payına düşeni yapsa başkasının arkasını toplamak zorunda kalmaz. Yeni arkadaşlar geliyor, işi bilmiyorlar. Ben de uzman kadrosunda olduğum için işi öğretmek adına daha fazla yıpratıyorum kendimi. Bazıları geç anlıyor mesela. Bu da beni çok yoruyor (K28, Erkek, Satış Danışmanı).

İş yerindeki iş yükü dengesizliği, çalışanlar arasında adil bir dağılımın olmadığını ve bazı çalışanların -müdür olsalar dahi- diğerlerinin görevlerini yerine getirmek zorunda kaldığı bir dinamik yaratmaktadır. Belirli bir seviyede uzmanlık kazanmış olan çalışanlar, meslektaşlarına rehberlik

etmek ve görevlerini anlatmak için ekstra çaba harcamaktadır. Ancak bu çaba genellikle yönetim tarafından tam anlamıyla takdir edilmemekte ve çalışanlar, fazladan iş yapma zorunluluğunda kendi başlarına bırakılmaktadır. Bu durum, özellikle normal çalışma saatleri aşıldığında hem ruhsal hem de bedensel açıdan yıpratıcı olabilmektedir. Mesai sürelerinin artması ve beraberinde gelen aşırı çalışma, çalışanların iş-yaşam dengesini bozmakta ve genel iş memnuniyetini azaltmaktadır. Bununla birlikte, bu sorunları yaşayan çalışanlar genellikle iş yerindeki dayanışmanın eksikliğinden şikâyet etmektedir. Ekip üyeleri arasında birbirine destek olma ve iş yükünü paylaşma konusundaki yetersizlik, çalışma ortamının genel verimliliğini ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin bu dengesizlikleri fark etmemesi veya çözüm önerileri sunmaması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini engellemekte ve iş yerindeki güven ortamını zedelemektedir. Sonuç olarak, iş yükü dengesizliği ve fazladan iş yapma zorunluluğu, çalışanlar arasında bir memnuniyetsizlik kaynağıdır. Bu durum, yalnızca bireysel iş performansını değil, aynı zamanda iş yerindeki genel atmosferi de etkilemektedir. İş yönetimi stratejilerinin ve ekip dayanışmasının güçlendirilmesi, bu sorunların çözümünde kritik bir rol oynayabilir.

Çalışan arkadaşlarımız hasta olursa açığı kapatmak için çalışırız elbette ama fazladan iş yapmam. Her zaman payıma düşeni yaparım (K29, Erkek, Garson).

Fazladan iş yapmıyorum. Görevim neyse burada onu yapıyorum. Burası girdiğim her mağazadan daha farklı daha güzel. Burada çalışılır yani (K3, Kadın, Satış Danışmanı).

Şef bizi dağıtıyor. Kimisi tuvaletlere bakıyor kimisi çevreye bakıyor. Sürekli dağıtma yerleri değişiyor ama kadınlar öyle çok ağır işlere baktırılmıyor. İşleri bellidir rahattır. Başkasının işini yapmaz kimse (K4, Kadın, Temizlik Personeli).

İş yerindeki çalışma anlayışları çeşitlilik göstermektedir ve bu durum, çalışanların ek işlere olan yaklaşımlarında da farklılıklara yol açmaktadır. Bazı çalışanlar, iş arkadaşlarının hastalık durumlarında açıkları kapatmak için iş birliği yapmaya istekli olup, paylarına düşeni yapmayı tercih etmektedirler. Bu yaklaşım, ekip içinde dayanışma ve sorumluluk duygusunun varlığını yansıtmaktadır. Öte yandan, bazı çalışanlar yalnızca belirlenen görevleri yerine getirmeye odaklanmakta ve fazladan iş yapma eğiliminde değildirler. Onlar için önemli olan, belirlenmiş görevleri eksiksiz ve düzenli bir şekilde tamamlamaktır. Bu anlayış, iş yerindeki belirli standartlara ve düzenliliğe vurgu yapmaktadır. Ayrıca, işlerin dağıtımı konusunda da çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Özellikle, kadın çalışanların ağır olmayan belirli işlere yönlendirildiği gözlemlenmektedir. Bu durum, kurum içinde çalışanların yetenek ve becerilerine dayalı bir iş bölümünün varlığını yansıtmaktadır.

3.5.3. Çalışanların Emek-Sömürü Algısı

İşyerlerindeki çalışma koşulları ve mükafat sistemleri, çalışanların emeklerini değerlendirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların mükafatlandırılması, iş performansını artırmanın yanı sıra çalışan memnuniyetini de etkileyen kritik bir unsurdur. Çoğu çalışan, yüksek performans gösterdiğinde kendisine sunulan mükafatların, motivasyonlarını artırdığını ve emeklerinin karşılığını aldığını düşünmektedir. Bu mükafatlar yalnızca maddi unsurlardan oluşmamakta; takdir ve destek gibi duygusal boyutları da içermektedir. Sömürü hissiyatı, çalışanların işlerine verdikleri emeğin karşılığını alıp alamamalarına bağlı olarak şekillenmektedir. Bazı çalışanlar, yönetim politikalarının adil ve şeffaf bir şekilde işlediğini düşündüklerinde kendilerini daha değerli hissedebilmekte ve işlerine daha fazla bağlanabilmektedirler. Öte yandan, bu hissiyatın olumsuz yönde şekillendiği durumlarda çalışanların motivasyonlarında düşüş yaşanabilir ve iş memnuniyetsizliği ortaya çıkabilir. Genel olarak, işletmelerin çalışanlarına yönelik mükafatlandırma biçimleri yalnızca maddi avantajlarla sınırlı kalmamalı; aynı zamanda duygusal ve profesyonel desteği de içermelidir. Bu mükafatlandırma biçimleri, hem bireysel performansı hem de genel işyeri atmosferini ve iş kültürünü olumlu yönde etkileyerek uzun vadeli başarıya katkı sağlayabilir.

Sömürüldüğümü hissetmiyorum çünkü mükafatını fazlasıyla alıyorum. Diyelim bu ay çok çalıştık, iyi de bir ciro çıkardık. Mağaza müdürümüz gelir der ki, *“Sen pazartesi izinlisin ama hadi salı günü de izinli ol”*, bana bunun mükafatını dinlenme olarak verir. Eğer üst alta hoşgörülü davranmazsa alt da üste riayet etmez zaten. Yalnız bu sadece sattığında değil satamadığında da aynı. Çalışanın modunu hiçbir zaman düşürmemem lazım. Düştüğünde ise yükseltmem lazım. Mesela diyorum gel bir çay içelim, gönlünü yapmaya çalışıyorum motive etmeye çalışıyorum. Çarka çomağı sokarsan dönmez. Çarkı döndürmen için sürekli aynı motivasyonu sağlaman lazım ki çark dönsün. Bir damatlık sat gününü kurtar. Ondan sonra istersen akşama kadar hiçbir şey yapma (K25, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Mesela bazen rapor alan biri oluyorsa onun yerine çalıştığım günler de oluyor, o zaman biraz zorlanıyorum ama ona göre de karşılığını her zaman alıyorum. Yani emeğimin sömürüldüğünü düşünmüyorum çünkü verdiğim emeğin karşılığını her zaman alıyorum. İzin istesem bile anında veriliyor (K9, Kadın, Mağaza Sorumlusu).

Normalde on saatliğe vurduğun zaman benim maaşım 15.000-20.000₺’ye çıkmalı. Normal şartlarda elbette. Türkiye’de böyle değil ne yazık ki. Emeğin sömürüsü her yerde var ama burası dışarıya göre bir nebze daha iyi. Resmî tatillerde çift yevmiye alırsın. Senelik iznin var. Maaşını gününde alırsın (K17, Erkek, Restoran Müdür Yardımcısı).

Görüldüğü üzere, çalışanlar sömürüyü, mükafat ve teşvikler aracılığıyla telafi edildiğini düşünerek meşrulaştırma eğilimindedir. Çalışanın fazla çalışmanın karşılığında mükafatlar aldığını ve bu mükafatların dinlenme gibi görüldüğünü belirtmesi, işverenin çalışanı motive etmek için kullandığı yöntemlerin bir sonucu olarak algılanmaktadır. Ancak, bu teşviklerin sadece satış başarısına bağlı olmadığı ve işverenin çalışanın modunu yüksek tutmak için sürekli baskı ve

manipölasyon uyguladığına dair ifadeler, işçi sömürüsünün bir göstergesidir. Ayrıca, işverenin çalışanı sürekli çalışmaya teşvik etmek için çeşitli manipülatif taktikler kullanması ve çalışanın motivasyonunu yükseltmek adına kişisel ilişkilerde yakınlık kurmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bu ifadeleri, işverenin sürekli olarak çalışmaya zorlayarak işçi sömürüsünü meşrulaştırdığını ve çalışanın taleplerini karşılamak yerine kendi çıkarlarını koruduğunu göstermektedir. İş yerlerindeki mükafat ve sömürü dinamikleri, çalışanların iş deneyimlerini şekillendiren önemli unsurlardan biridir. İş ortamında sunulan mükafatlar, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve bağlılık düzeylerini etkileyebilir. Bazı çalışanlar, iş yerindeki görev değişimlerini ve ek sorumlulukları anlayışla karşılarlarken, diğerleri işlerine bağlılıklarını ve memnuniyet düzeylerini etkileyen olumsuz deneyimlerden bahsetmektedir.

Yöneticimin düşünmüyorum ama işverenimin emeğimi sömürdüğünü düşünüyorum. Emeğimizin karşılığını tam alamıyoruz. Fazla çalışmanın karşılığı diğer yerlerde primdir ama burada öyle bir şey yok. İstersen sabahtan akşama kadar koş, kan ter içinde kal senin alacağın maaşın bellidir, sabittir. Buna rağmen yine de çalışanı daha fazla çalışmaya teşvik etmek için prim kullanırsın. Burada yok o (K15, Kadın, Satış Danışmanı).

Yöneticilerimiz bizi pek gözlemlemiyorlar. Özellikle yeni gelenleri gözetliyorlar çünkü onların gözünde bizim iyi bir çalışan portremiz var. Yöneticimiz değil de şirket bizi primler üzerinden sömürüyor (K28, Erkek, Satış Danışmanı).

Mesela bana prim verilmemesini istemeyen yöneticim değil şirket. Onlar da vermek isterler elbette. Niye istemesin ki. Onlarla alakalı bir durum değil işte. Ciroyu yükselttiğimiz aylarda ben niye prim olarak 600₺ alayım. Ben kendimi yırtıyorum bunun için. Az paralar dönmüyor burada ama şirket öyle bakmıyor. Bu insan bu kadar çalıştı primi hak ediyor demiyor. Hedefi yükseltiyorlar bilerek. Onu da yapamayınca ister istemez alamıyorsun. Bazen sömürüldüğümü düşündüğüm oluyor. Yöneticilerin de yaptığımız işi görmemesi üzüyor beni. Yani bazen küçümsüyorlar. Böyle olunca da insanın motivasyonu düşüyor (K6, Kadın, Satış Danışmanı).

Müdürden razıyız bir sıkıntı yok da işverenden razı değiliz. Emeğimizin karşılığını tam alamıyoruz. Fazla çalışmanın karşılığı diğer yerlerde primdir ama burada öyle bir şey yok (K29, Erkek, Garson).

İş yerindeki emek sömürüsü, birçok farklı boyutla değerlendirilebilir. İşverenin emeğin karşılığını tam olarak ödemediğine dair eleştiriler, çalışanların özellikle prim sistemi ve sabit maaş konularındaki memnuniyetsizliğini vurgulamaktadır. "Çalışanları verimli ve yüksek tempoda çalışmaya yönlendiren unsurlar genellikle yapılan ücret, prim gibi ödemeler ve iş güvencesi olmaktadır" (Güney, 2014: 108). Diğer iş yerlerinde gördükleri performans temelli prim sisteminin çalıştıkları şirkette uygulanmaması, çalışanların emeklerinin yeterince ödüllendirilmediği algısını güçlendirmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanları gözlemlemedikleri, özellikle yeni gelenleri daha yakından izledikleri belirtilmektedir. Çalışanlar, primlerin yöneticiler tarafından değil, şirket tarafından belirlendiğini ve dağıtıldığını ifade etmektedir. Prim sisteminin adil olmadığına inanan

Çalışanlar, ciroyu yükseltme hedeflerine ulaşamadıkları durumlarda prim alamamalarını bir tür emek sömürsü olarak değerlendirmektedir. Bu durum, çalışanların emeklerinin yeterince takdir edilmediğı, yöneticiler tarafından küümsendiğı ve motivasyonlarının olumsuz etkilendiğı bir ortam yaratmaktadır. Çalışanların bu eleştirileri, iş yerindeki emek sömürsüne dair genel bir memnuniyetsizlik tablosunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, alışanların işverenleriyle ilgili memnuniyetsizliklerinin ötesinde, genel olarak emeklerinin yeterince takdir edilmediğı ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğı bir atmosferin varlığına dikkat çekilmektedir. Bu eleştiriler, iş yerindeki emek sömürsünün birçok farklı boyutunu kapsayarak geniş bir perspektif sunmaktadır.

Emeğimin boşa harcandığını görüyorum elbette. Senelerimi veriyorum ama hiçbir şey yok. Benden sonra gelen sırf üniversite okumuş diye müdür yardımcısı oldu. Bir de posta koyuyor bana ama müşteriyle ben uğraşıyorum, o değil. Görünmeyen bir emek var. Suiistimal yani başka bir şey değil (K1, Kadın, Kasiyer).

Birinci dereceden değil ama ikinci dereceden sömürenler var. Sayemizde daha üst kademeye çıkan insanlar var. Biri de şu an burada zaten bölge müdürü oldu. Sömüren var yani yok değil. Her yerde var hatta ne yazık ki (K2, Kadın, Satış Uzmanı).

Terfi, iş yerinde ruhsal çatışmaların kaynağı olarak özölmesi zor bir sorundur. Bir alışan terfi ettikçe, iş yeri ve kendi içindeki çatışması sona erer. Ancak bir kurumda herkesin aynı anda terfi etmesi mümkün olmadığı için çalışanların bu çatışmaya girmesi normal bir durumdur. Yöneticilerin adil davranmaması veya kişisel nedenlerle belirlediğı terfiler, çalışanlar için katlanılması zor bir durum yaratarak terfi eden çalışanı kurumda istenmeyen biri haline getirebilir (elikkol, 2001: 131). Çalışanların ifadeleri, iş yerindeki emek sömürsünün sadece maddi ödüllerle değil, aynı zamanda adaletsizlik, terfi sistemleri ve duygusal refah gibi daha geniş konularla da ilgili olduğunu göstermektedir. Emeklerinin karşılığını bulamamanın yanı sıra, bazı çalışanlar adaletsizlik ve terfi sisteminin şeffaflığındaki sorunlara dikkat çekmektedir. Geçmişte, kurum içinde yükselmenin ve kuruma hizmet etmenin çalışanlara ücret artışı ve ödöl olarak geri döndüğü bir ortam varken, günümüzde bu tür teşvikler azalmış veya tamamen ortadan kalkmıştır. Şirketler artık kısa vadeli hedeflere odaklanmakta, tecrübeli çalışanlar yerine daha genç çalışanları tercih etmektedir. Bu durum, deneyimli çalışanların kurum içindeki değerini kaybetmesine ve tükenmişlik yaşamalarına yol açmaktadır. Ayrıca, firmalar uzun vadede çalışanın becerilerini geliştirmeye yönelik yatırımlar yapmak yerine, ihtiyaç duydukları becerilere sahip kişileri işe almayı tercih etmektedirler (Güney, 2014: 49). Özellikle üniversite eğitimi gibi faktörlere dayalı yapılan terfilerin, deneyimli çalışanların emeklerini gölgede bıraktığı düşüncesi, iş yerindeki sosyal dinamikleri etkilemektedir. Bu durum, görev ve sorumlulukların adaletsiz bir şekilde dağıtılmasına ve çalışanların emeklerinin suiistimal edilmesine yol açabilmektedir. Çalışanlar arasında yaşanan bu emek sömürsü, sadece maddi ödüllerle ilgili değil; aynı zamanda psikolojik ve duygusal açıdan da etkilidir. Fedakârlık gösteren

Çalışanların emeklerinin işverenleri tarafından yeterince takdir edilmediği hissi, iř yerinde motivasyon dūřukluęuna ve genel bir memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. İşverenlerin, alışanları motive etmek ve özendirici bir ortam yaratmak için prim gibi performansa dayalı teşvikleri kullanmaması, çalışanları daha fazla çaba harcamaktan kaçınmaya itmektedir. alışan ifadelerinde vurgulanan bir diğer önemli konu ise iř yerinde görünmeyen emek sorunudur. Özellikle bireysel performanslarına bağlı olarak prim alamayan çalışanlar, bu durumu bir tür suiistimal olarak değerlendirmektedir. Çalışanlar, gösterdikleri emeğin karşılığını alamamanın yanı sıra, terfi ve pozisyon değişikliklerinde liyakatin gözetilmediğini dūřndklerini ifade etmektedirler.

Bazen dūřnyorsun, dūřnmyorum desen yalan söylemiř olursun. Sinirleniyorsun kıızıyorsun ama sonuçta kızdıęın da sinirlendięin de yine kendin oluyorsun. Yapsan bir dert yapmasan bir dert (K24, Erkek, Restoran Müdürü).

Yeri geliyor smrldğm hissediyorum. Bazen işin iinden çıkılmaz bir hal alıyor. Niye olmadı, ben o kadar emek sarf ettim. Halbuki beğenmiyor ama ben akıllanmyorum yine yapmaya devam ediyorum. Çoğu arkadaşım, “*Artık kendini biraz geri ek*” dedi. Hepimiz aynı maaşı alıyoruz, yıpratma kendini diyorlar. İlk güne kıyasla kendimi biraz daha geri çektim, trpledim diyebilirim (K7, Kadın, Satış Danışmanı).

Yöneticim emeğimi sömürüyor. Özellikle de bu ay öyle olduğunu dūřnyorum. Performansına karşılık bu ay dūřk prim verdiği için artık fazladan iř yapmıyorum. Sadece bana verilen görevi yapıyorum. ağırsalar da gitmiyorum. Bir iř verseler de yapmıyorum (K11, Kadın, Satış Temsilcisi).

İř tatminsizliğinin en belirgin belirtilerinden biri, iři olurluna bırakma halidir. İř tatminsizliği yaşayan ve iř değiştirme imkânı bulamayan çalışanlar, hem yaptıkları iře hem de çalıştıkları kuruma karşı kayıtsızlaşmaya başlarlar (Güney, 2014: 107). Bu durum, işteki motivasyon kaybının çalışanın iř yerindeki etkileşim düzeyini ve performansını etkileyebileceğini göstermektedir. Çalışanların iř deneyimleri, iř yerindeki zorlukları ve çatışmaları yansıtırken, duygusal bir içsel çekişme ve iř kaynaklı stresle bařa çıkma çabalarını ortaya koymaktadır. Çalışanlar, iř yaşamındaki zorluklara rağmen kendilerini ifade etme ve duygusal tepkilerini dengeleme konusunda içsel bir mücadele vermektedirler. Özellikle kızgınlık ve sinir gibi duygusal tepkilerin, çalışanın kişisel bütünlüğünü koruma çabası ve iř performansını olumsuz etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda, iř yerinde hissedilen sömürü hissi, çalışanın emeklerinin değer görmemesi ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkabilir. Bu durum, işteki çabaların dllendirilmemesi ve adalet algısının zedelenmesi ile bağlantılıdır. Çalışanlar, emeklerinin karşılığını alamadıklarında motivasyon kaybı yaşayabilir ve bu da iř tatmini üzerinde olumsuz bir etki bırakabilir. Ayrıca, alışan-yönetici ilişkilerindeki karmaşıklık, iř deneyimlerini derinlemesine etkileyebilir. Çalışanın, yönetici tarafından emeğinin sömürüldüğü dūřncesi, performansa dayalı ödüllerin yetersizliği ile ilişkilidir. Bu durum, çalışanın fazladan iř yapma isteğini azaltabilir ve yalnızca temel görevlere odaklanmasına neden olabilir.

Sömürüldüğümde kendimi kötü hissediyorum. İki tane müdür arkadaşımız var. Çay, kahve içip muhabbet ediyorlar; iş yoğunken bile böyleler, ama biz hep çalışıyoruz. Hatta onlar maaş artı prim alırken, biz daha çok çalışmamıza rağmen daha az maaş alıyor ve prim alamıyoruz. Bize ilk başta denildi ki, müdür sadece izleyecek ve işi yaptıracak. Ancak burası öyle bir yer ki bunu yapmak mümkün değil. Herkes çalışıyor, herkes koşturuyor. Mecburen sen de yardımcı olmak zorunda kalıyorsun. Müşterinin memnuniyetsizliği ve hoşnutsuzluğu moralimi bozuyor. Bu da iş ahlakıyla alakalı bir durum. İşimi severek yaptığım için herkesi mutlu etmeye çalışıyorum, ama en sonunda mutsuz olan ben oluyorum (K18, Erkek, Restoran Müdürü).

Yöneticilik bilgisi ve yeteneğinden yoksun bir yönetici, bu makamı yetenekleri doğrultusunda elde etmediği takdirde, yönetimindeki çalışanlar için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Böyle bir yönetici altında çalışanlar, her gün işe gelme düşüncesinin adeta savaşa gitmek gibi olduğunu hissetmektedir. Bu durum, iş yerindeki ilişkilerin bozulmasına yol açarak tarafların birbirini düşman olarak algılamasına neden olmaktadır (Çelikkol, 2001: 124). Bu nedenle, yöneticilerin ve işverenlerin adil ve etik davranışları, çalışanların memnuniyetini artırabilir ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. İş ahlakı ihlalleri ise çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkileyebilir ve iş yerinde güven eksikliğine neden olabilir. K18'in ifadesine göre, iş ahlakı; çalışanlara örnek olmak ve işteki disiplini bozmamak olarak anlaşılmaktadır. Müşterilerin yoğun olduğu günlerde yöneticinin rahat bir tavır sergilemesi, çalışanların iş ahlakına ters düşmektedir. Bu nedenle, iş ahlakının korunması ve geliştirilmesi, iş dünyasında adil ve sürdürülebilir çalışma koşullarının sağlanması açısından önemlidir. İş ahlakı, iş dünyasında etik standartlara ve dürüstlüğü dayalı davranışların kabul edilmesini ve uygulanmasını içerir. Ancak, çalışanların ifadelerinde belirtildiği gibi, bazı durumlarda işverenlerin veya yöneticilerin iş ahlakına uygun olmayan uygulamaları iş yerinde çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Bu durum, emek sömürüsü, adaletsiz ödüllendirme ve güvensiz çalışma ortamları gibi problemler doğurabilir. K18'in ifadesi, iş ahlakı ve yöneticilerin davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi açısından önemli bir durumu yansıtmaktadır. Öncelikle, çalışanın iş yerindeki deneyimi adil olmayan bir iş ortamına işaret etmektedir. Müdürlerin ve yöneticilerin iş yükünden kaçınarak keyifli aktivitelere odaklanması, çalışanların emeklerinin adil olmayan bir şekilde sömürüldüğü hissini güçlendirebilir. Bu durum, çalışanların maaş ve ödüllendirme konusundaki adaletsizlik hissini artırabilir ve bu da iş ahlakına zarar verebilir. Ayrıca, çalışanın iş ahlakı ile ilgili endişeleri, müşteri memnuniyeti ve işin kalitesiyle de bağlantılıdır. Müşteri memnuniyetsizliği, çalışanın moralini ve iş performansını olumsuz etkileyebilir; dolayısıyla, bu durum iş ahlakına zarar verebilir.

3.6. Başarının İş Bağlamındaki Anlamı

3.6.1. Çalışmanın İş Hayatındaki Başarı Algısı

Bir insanın doğası gereği ailesine bakmak, sahip olduğu hobileri sürdürmek ve sosyal etkinliklerini gerçekleştirmek için hayatının bir bölümünü harcaması su götürmez bir gerçektir. Geçmişte yöneticiler, çalışanlarının önceliklerinin her zaman şirket olacağı varsayımından hareketle ilerlemişlerdir. Günümüzde de bu durumun bazı işletmelerde hâlâ devam etmekte olduğu görülmektedir. Küresel rekabetin ortaya çıkmasıyla birlikte şirket küçülmeleri, çalışan bağlılığını azaltırken, aynı zamanda şirketlerin kendini işine adanmış çalışanlara olan ihtiyacını artırmıştır (Harvard Business Review, 2001: 12). Çalışanların ifadelerinden elde edilen ortak sonuç, işin "hakkını vererek" çalışmanın hayatlarında merkezi bir rol oynadığına dair güçlü bir vurguyu içermektedir. Çalışanlar, iş hayatında ve genel yaşamlarında başarılı olmayı hedeflediklerini ve bu başarının kendilerini mutlu ettiğini belirtmektedirler. Başarı, çalışanlar için yalnızca kişisel bir memnuniyet kaynağı değil; aynı zamanda toplumsal ve ailevi sorumlulukları yerine getirme kapasitesini de temsil etmektedir.

Ben sadece vicdanen kendimi rahatlatırım. Yani buradan çıkıp başka bir işte çalışacaksam en azından buradaki başarıım bana referans olur (K13, Kadın, Satış Danışmanı).

Burada durup akşamı da edebilirsin ama en azından durduğunu hakkıyla durup helalini de kazanabilirsin. Gelip sadece işini yapıp gidemiyorsun. Öyle olmuyor. Bir sürü sorumluluğun var burada. Reyonlar, müşteriler... En azından diyorum ki helalinden kazan, rahat rahat ye paranı. Yoksa benim burada ilerlemek gibi bir düşüncem yok (K14, Kadın, Kasiyer).

Yani mesleğimin hakkını vermem lazım. Çocuklarımızın, eşimizin geçim kaynağını sağlıyoruz. Eve gittiğimde kafamı yastığa rahat koymam lazım. Bir gün bir müşteri geldi. Uçağı vardı. "Yetişmem lazım, bana şu ceketin şu numarasını verir misiniz?" demişti fakat denemeden almak istemişti. Sırf acelesi var diye. Ben de ona, "O beden size olmaz. Deneyin isterseniz" demiştim. Denedi ve olmadı. Normalde onu direkt alıp gidecekti aslında. Ben ise vicdanımı rahatlatım. Satış yapamadım tabi o ayrı ama en azından vicdanım rahattı. Benim için vicdan rahatlığı birinci sırada geliyor (K16, Erkek, Mağaza Yöneticisi).

Önceki dönemlerle karşılaştırıldığında, günümüzde şiddet artık dışa dönük bir olgu olmaktan çıkmış; daha çok insanın kendine yönelik bir dışavurumu haline gelmiştir. Diğer bir ifadeyle, şiddet, ruhsal çatışmanın bir ürünüdür ve kendini vicdan aracılığıyla gösterir. Başkalarına yönelik şiddet bastırıldıkça, bu saldırganlık kişinin vicdanıyla arasındaki bir çatışmaya dönüşmektedir (Han, 2021a: 19). İş hayatındaki başarının sadece mesleki hedeflere ulaşmakla sınırlı olmadığı, aynı zamanda etik değerlere uygunluk ve vicdan rahatlığıyla da ilgili olduğu yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. "Çalışan, işi kurallar emrediyor diye değil de, kendisine ve mesleğine olan saygınlığı, iş

ahlakı gereği ve bireysel kalite tutkunluğu nedeniyle daha iyi yapıyorsa, onda sorumluluk değeri olgunlaşmıştır. Bu takdirde birey işini benimseyip, özverili çalışır; yüreğini, yeteneğini işine yansıtır, işine imzasını atarak, yaratıcılığını kendi adına patentleştirir. Böylece kendisinin ve şirketinin başarılarına gerçek katkı sağlar" (Silah, 2005: 44). Bu bağlamda, başarı kavramının kişisel değerlere uyum sağlamak ve vicdanen huzur bulmakla ilişkilendirildiği görülmektedir. Çalışanlar, iş hayatında elde ettikleri başarıların sadece kariyer basamaklarını tırmanmakla yeterli olmadığını; aynı zamanda içsel bir tatmin ve vicdan rahatlığına ulaşmakla tamamlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, K13 için başarı, vicdanen rahatlamak ve gelecekteki kariyeri için referans oluşturmak açısından önemli bir anlam taşırken; benzer şekilde K14 için de başarı, işini usulüne göre yapmak ve hak ettiği kadarını kazanmak olarak öne çıkmaktadır. K16 ise öncelikli olarak işinde başarılı olmayı, müşteri memnuniyetini sağlamayı ve müşteriyle dürüst bir ilişki kurmayı önemsemektedir. Onun için, mesleğinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmek ve müşterilere doğru hizmeti sunmak, vicdan rahatlığı sağlamak açısından önem arz etmektedir. Anlaşıldığı üzere, çalışanlar yalnızca maddi başarıya değil; aynı zamanda etik değerlere ve müşteri memnuniyetine de önem vermektedirler.

Ben biraz takıntılıyım. Başaramadığım bir iş olduğunu hiç zannetmiyorum ya da kendimi öyle görüyorum. Bir şeyi gerçekten başarmak istiyorsam, kesin başarırım. İhtimalleri göz ardı etmiyorum. Başarı benim için çok üst düzeyde; ulaşmam gereken bir zirve gibi. Kafam rahat olsun, arkadaş ortamım güzel olsun, kimseyi kırmayayım, incitmeyeyim. Amacım bir üst pozisyona çıkmak değil; sadece bulunduğum pozisyonda en iyisi olmak yeterli (K6, Kadın, Satış Danışmanı).

Benim her zaman bir hedefim var. Buraya komi olarak başladım ama her zaman hedef belirledim. Bazı arkadaşlarım 9-10 senedir burada ama hâlâ aynı yerdeler. Ben daha ileriye gitmek istiyorum. Müdürlüğe kadar yükselmek istiyorum; hedefim bu. Eğer hedef belirlemezsen olduğun yerde sayar durursun (K17, Erkek, Restoran Müdür Yardımcısı).

Başarı için daha üst bir pozisyon diyebilirim. Yükseldiğimi görmek beni daha da motive ediyor. Yükselmek için de işime önem verip her seferinde üstüne katmaya çalışıyorum (K15, Kadın, Satış Danışmanı).

Benim için başarı daha üst bir pozisyon. Yönetici olmak gibi mesela. Kendimi daha üstlerde görüyorum çünkü. Yönetici olsam ben böyle olmam. Şu an okulum bitince, eğer bir şey olmazsa benden, burada yönetici olmak için uğraşırım (K20, Erkek, Satış Danışmanı).

Çalışanlar, iş hayatlarında belirledikleri hedeflere ulaşma arzusuyla hareket etmektedirler. Bu bağlamda, başarılı olma isteği sürekli bir gelişim ve ilerleme hedefiyle birleşmiştir. Sonuç olarak, çalışanların ifadeleri başarıyı kariyer hedeflerine ulaşma, sürekli gelişim gösterme, sosyal çevreye uyum sağlama ve genel yaşam memnuniyeti ile ilişkilendirdiklerini göstermektedir. Bu temalar, bireylerin iş hayatlarındaki başarı anlayışını ve motivasyonlarını şekillendiren önemli faktörleri yansıtmaktadır. Başarı, içsel motivasyonu artırarak işe duyulan hevesi ve mutluluğu

güçlendirmektedir. Çalışanlar, başarıyı kariyerle sınırlamayıp, genel yaşamın bir parçası olarak ele almaktadırlar. K6, yüksek bir özgüvenle başarıyı üst düzeyde değerlendirmekte; kafasının rahat olmasını, güzel bir arkadaş ortamına sahip olmayı ve kimseyi kırmamayı önemsemektedir. Bulunduğu pozisyonda en iyisi olmayı amaçlayan K6 için başarı, kişisel gelişim ve sosyal etkileşimlerde kaliteyi sürdürme odaklı olarak görünmektedir. K17, işinde ilerleme isteği olan ve kariyerine yönelik belirli hedefleri olan bir çalışan olarak öne çıkmaktadır. Başlangıçta komi olarak işe başlamış olmasına rağmen, uzun vadeli bir plan ve hedef belirlemiştir. Onun için kariyerinde yükselmek, müdürlük pozisyonuna gelmek önemli bir hedeftir. Bu durum, çalışanın işine olan bağlılığını, motivasyonunu ve kariyer planlamasını yansıtmaktadır. K15 için başarı, daha üst bir pozisyon elde etmekle ilişkilidir. Yükselmek, onun için bir motivasyon kaynağıdır; bu hedefe ulaşmak için işine önem vermek ve sürekli olarak performansını artırmak önem taşımaktadır. K20 için de başarı, daha üst bir pozisyon elde etmek, özellikle de yönetici olmak olarak tanımlanmaktadır. Kendini daha üst bir düzeyde gördüğünü belirten K20, eğitimini tamamladıktan sonra yönetici pozisyonuna yükselmek için çaba harcayacağını ifade etmektedir. Bu, katılımcının kariyerinde ilerlemeye yönelik belirgin bir hedefinin olduğunu ve bu hedef doğrultusunda çaba sarf etmeye istekli olduğunu göstermektedir.

Başarı her şeydir ya. Eğer işinde başarılıysan, aşk hayatında da arkadaş hayatında da başarılısındır. Her şeyin başı sorumluluktur bence. Sorumluluğu bilen insan, her işte başarılı olabilir. İnsan vardır; bu işte değil de başka işte yeteneği daha üst düzeydedir. Önemli olan, işini severek yapmaktır. İşinde cevherini göstermen gerekiyor. Bunun için aynı çizgide kalırsan olmaz. Bakacaksın, düşüneceksin: Yapabilir miyim yoksa yapamaz mıyım? Yapamazsan zaten erkenden bunu kafanda sonlandıracaksın ve başka işe yöneleceksin. Yapabileceksen de en iyisini yapmaya çalışacaksın. Yapanlar bunu doğarken öğrenmedi; kendini geliştirerek, isteyerek öğrendi. Zamanla her şey güzel oluyor. Yeter ki istemek lazım (K21, Erkek, Mağaza Müdürü).

Benim için başarı çok büyük bir anlam ifade ediyor. Her zaman istediğim şeylerin peşinden gittim. Zaten işimizde başarılı olmasak çalışamayız. Kurumsal bir şirketiz; bir ay hedef yapmadın, iki ay hedef yapmadın, üçüncü ay zaten seni gönderirler. Yani başarılı olmak zorundasın. Kaportacıda çalışmıyorsun ki, adam sana günlük para versin. Sakalını kesmezsen, tıraşını olmazsan, hedefini yapmazsan sorun oluyor. Biz 09:00'da açıyoruz, temizliği yapıyoruz ki 10:00'da mağaza hazır olsun. Diyelim ki 10:05'te işe geldim, hemen tutanak tutarlar; ikinciden sonra ise üç tutanak tutulduğunda seni hemen işten kovarlar, tazminatını dahi alamazsın. Bu yüzden, ne kadar çok çalışırsan o kadar başarılı olursun. (K25, Erkek, Mağaza Yöneticisi)

Yapılan görüşmeler sonucunda, başarının çalışanların iş ve sosyal yaşamlarında merkezi bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak, çoğu çalışanın başarılı olma arzusu taşıdığı ve bu amaca ulaşmak adına özveriyle çalıştığı görülmektedir. Başarı, sorumluluk bilinci ve etik kurallara uyumla iç içe geçmiş bir değer olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların başarıyı yalnızca iş yaşamında değil, aynı zamanda genel yaşamlarının bir parçası olarak da değerlendirdiklerini göstermektedir. İş performansının belirleyici bir faktör olduğu vurgulanmakla birlikte düzenli çaba ve kurum beklentilerine uyum, başarıyı etkileyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu ifadeler, başarının sadece iş yaşamında değil, genel yaşamın bir parçası olarak kabul edildiğini

göstermektedir. Çalışanlar, kendi başarılarını değerlendirirken sadece iş performansına odaklanmamakta; aynı zamanda sosyal yaşamları ve kişisel gelişimleri üzerinde de olumlu etkiler beklemektedir. Bu bağlamda, başarı kavramının bireylerin genel refahı ve yaşam memnuniyeti üzerinde geniş bir etki alanına sahip olduğu söylenebilir. Çalışma saatlerine riayet etmek, belirlenen hedeflere düzenli bir şekilde odaklanmak ve iş ahlakına uygun davranışlar sergilemek, başarının temel unsurları olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlar, gösterdikleri çaba oranında başarılı olma olasılıklarının arttığına inanmaktadır. Böylece, işte başarılı olmanın düzenli performans sergilemek, hedeflere ulaşmak ve kurum beklentilerini karşılamakla doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, K21 için başarı, genel bir yaşam perspektifinden ele alınan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. İş başarısının sadece mesleki hayatı etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda özel hayatını ve sosyal ilişkilerini de etkilediğine inanmaktadır. Sorumluluk almanın, işte başarılı olmak için önemli bir faktör olduğunu belirtirken, işini sevmenin ve sürekli gelişmeye yönelik isteğin, başarıya ulaşmada kritik rol oynadığını ifade etmektedir. K21, her bireyin yeteneklerini geliştirmesi, istekli olması ve başarıya ulaşmak için çaba göstermesi gerektiğine inanmaktadır. K25 ise iş dünyasında rekabetçi bir ortamda yer aldığını ve bu ortamda başarılı olmanın belirli kurallar, düzenli çalışma ve hedeflere bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Hedeflerin düzenli olarak karşılanması gerektiğini ve bu hedeflere ulaşılmadığında ciddi sonuçlarla karşılaşılabilceğini belirtmektedir. Ayrıca, disiplin ve düzenin, başarılı olmanın temel koşullarından biri olduğunu ifade etmektedir. Belirlenen kurallara uymayanların yaptırımlarla karşılaştığı bu ortamda, disiplinli ve düzenli çalışmanın işin devamlılığı için hayati önem taşıdığını dile getirmektedir. Zaman yönetimi ve disiplin vurgusu, çalışanın bu kurumsal şirkette performansını sürdürme ve ilerleme stratejisini ortaya koymaktadır.

Başarı, benim için mutluluk ve yüksek özgüveni ifade ediyor. Zaten özgüvenliysen her işte başarılı olursun. Başarılı olunca da mutlu olursun (K11, Kadın, Satış Temsilcisi).

İşimde başarılı olmak beni mutlu ediyor. Müşteriye vermiş olduğum hizmete karşılık aldığım geri dönüş beni çok mutlu ediyor. Böyle olunca da daha hevesli, daha mutlu çalışıyorum açıkçası (K18, Erkek, Restoran Müdürü).

Çalışanların işteki başarılarını değerlendirmeleri ve bu başarılarına odaklanarak kendilerini geliştirmeleri, hem bireysel kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine hem de kurumsal başarıya katkıda bulunmalarına olanak tanımaktadır. Görüşmelerde açığa çıktığı üzere, başarı, çalışanlar tarafından mutluluk ve kişisel gelişim üzerinde olumlu bir etkiye sahip olarak değerlendirilmektedir. Başarıya ulaşmak için çaba göstermek ve işlerinde başarılı olmak, çalışanlar için büyük bir önem taşımaktadır. Başarı; mutluluk, yüksek özgüven ve motivasyon kaynağı olarak tanımlanmakta ve uzun vadeli bir kariyerde sergilenen performans ile sadakatin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Başarılı olmak, çalışanların işlerine odaklanmalarını ve becerilerini geliştirmeye yönelik çaba harcamalarını teşvik etmektedir. Bu durum, çalışanların pasif kalmak

yerine sürekli olarak başarıya ulaşma arzusunu ve çabasını ortaya koymalarını sağlamaktadır. Bu doğrultuda K11'in ifadesinde, başarıyı mutluluk ve yüksek özgüvenle ilişkilendirdiği görülmektedir. Özgüvenin yüksek olmasının kişinin genel başarısını olumlu yönde etkilediğine inanmaktadır. Bu noktada, başarı ile mutluluk arasında güçlü bir bağ olduğuna ve özgüvenin bu süreçte kilit bir rol oynadığına inanmaktadır. Bu bakış açısı, kişisel gelişim ve başarı odaklı bir tutumu yansıtmaktadır. K18 ise işinde başarılı olmanın kendisini mutlu ettiğini, müşterilere sunduğu hizmetten aldığı olumlu geri dönüşlerin motivasyonunu ve işine olan hevesini arttırdığını ifade etmektedir. Bu durum, katılımcının iş memnuniyetini müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirdiğini göstermektedir. İşinde başarı elde etmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak, katılımcının iş tatmininin ana kaynakları olarak öne çıkmaktadır.

Başarmak benim için çok önemli. Kendimi ispatlamış oluyorum. Kadın olduğum için kendi ayaklarımın üzerinde durmak, kendime ve çocuğuma bakabilecek güce sahip olmak beni mutlu ediyor (K12, Kadın, Muhasebe Elemanı).

Başarılı olmak gurur verici bir şey. Belki de çoğunlukla "O yapamaz" diyenlere inat yapıyorum. Bir kadının kendi ayakları üstünde durmasından daha güzel bir şey yok. Kimseye muhtaç olmuyorsun. En çok sevdiğim şey ise bir şey istediğimde, onu kendi gücümle alabilmek. İstiyorum ki kimseye muhtaç olmayayım (K1, Kadın, Kasiyer).

Bazı kadın çalışanların ifadeleri, kişisel başarının, özgüven kazanmanın, cinsiyet rollerine karşı direnç göstermenin ve bağımsızlığı ilan etmenin önemini vurgulamaktadır. "İş ve işyerinin ekonomik ve sosyal koşullarının çalışanın kişiliğinin ve sosyal kimliğinin, ekonomik bağımsızlığının kazanılmasında büyük bir işlevi vardır" (Silah, 2005: 35). Başarılı olma ve kendini kanıtlama çabası, özellikle kadın kimliği açısından, kendi ayakları üzerinde durma ve çocuklarına bakabilme yeteneğini simgelemektedir. Bu durum, toplumsal beklentilere karşı çıkma ve "başaramazsın" düşüncesiyle mücadele etme arzusunu yansıtmaktadır. "Kadının toplumda hak ettiği yerini alabilmesi ise onları çalışma yaşamında dezavantajlı konumdan çıkaracak önlemlerin alınması, fırsat eşitliğinin sağlanması ve geleneksel zihniyetin kırılması ile mümkündür" (Aytaç, 2019: 58). Kadın çalışanlar, başkalarının beklentilerine bağımlı olmadan kendi isteklerini elde etme konusundaki kararlılıklarını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, K12 ifadesinde kişisel başarıya cinsiyet temelli yaklaşım sergilemektedir. K12, işine kendi gücünü ispatlama, kadın olmanın getirdiği toplumsal beklentilere karşı durma ve hem kendisine hem de çocuğuna bakabilecek bir güç kazanma aracı olarak bakmaktadır. Bu anlayış, bireyin mutluluğunu bu bağlamda tanımlamasına ve kişisel başarılarının kendisine sağladığı memnuniyeti vurgulamasına neden olmaktadır. Benzer şekilde, K1 de ifadesinde, kendi gücüyle istediği şeyleri elde edebilmenin ve kimseye muhtaç olmamanın önemli bir değer olduğunu belirtmektedir. Kendi ayakları üzerinde durmanın ve bağımsızlığın, kişisel bir başarı ve özgürlük kaynağı olduğunu düşünmektedir.

Her insan bir tık üstüne çıkmak, yönetici olmak ister. Ne kadar yükselirsen yüksel, insanlar senden hep daha fazlasını bekler. Bu yüzden de hep bir tık aşağıda kalırsın. Memnun olmayacaklar, memnun olmayacaksın. O mental yorgunluk aslında buradan geliyor. Ne yaparsan yap, hep “Daha iyisi niye değil?” diyecekler. İnişleri ve çıkışları normalleştirmiyorlar (K7, Kadın, Satış Danışmanı).

Şu an kendimi başarılı görmüyorum. Daha üst seviyeye, hatta onun da üstüne çıkınca kendimi daha başarılı hissedeceğim (K5, Kadın, Satış Danışmanı).

Kurum içinde çalışanlara kariyer planlamasında ilerleme fırsatlarının sunulması, çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Böylece kariyer basamaklarında ilerlemenin itibar ve ücret artışı getireceğine inanan çalışanlar, tecrübe edindikçe ve başardıkça bu hedefe yönelmektedir. İlerleme fırsatlarının sunulmadığı ve engellendiği kurumlarda ise çalışanlar, işe karşı olumsuz tutum geliştirebilmektedir. Yoğun sorumluluk gerektiren işlerde çalışanlar, kurum içindeki yetki ve sorumlulukları arttıkça işlerine daha fazla bağlanmakta, hatta bu durum bazen işkolikliğe dönüşebilmektedir. Adil bir terfi sisteminin bulunduğu kurumlarda çalışanın iş tatmini de yüksek olmaktadır. Kariyer fırsatlarının varlığı, çalışanların işlerine bağlılıklarını ve iş yerinde kalma isteklerini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların işe karşı olan tutumunda, kariyer olanakları oldukça etkilidir. Kariyer beklentilerinin karşılanmaması durumunda çalışanlar işe karşı olumsuz tutum geliştirebilir. Uzun süre ilerleme fırsatı bulamayan çalışanların işlerinden soğuması ve zamanla ayrılma kararı alması olasıdır. Kariyer hedeflerine ulaşamayan çalışanlar, yeni iş arayışına girebilir veya hedeflerini kurumla uyumlu hale getirmeye çalışabilirler. İş yaşamında çalışanların, yüksek maaş, terfi ve sosyal güvence gibi çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanma oranı, çalışanın iş doyumunu belirler. Beklentilerin karşılanmaması ise mutsuzluk ve doyumsuzluğu ortaya çıkarır; bu durum hem iş yerinde hem de evde olumsuz bir atmosfer yaratır. Kariyer hedeflerine ulaşacağına inanan çalışanlar, işe karşı olumlu bir tutum geliştirerek daha iyi performans sergilerken, hedeflerine ulaşamayacağını düşünen çalışanlar ise olumsuz bir tavır sergilemektedir (Güney, 2014: 110-112). Yapılan görüşmelerde, çalışanların hedefleri ve başarı algısının, genellikle bir üst pozisyona geçme arzusu etrafında şekillendiği görülmüştür. Bu süreçte, her yükselme basamağında artan beklentiler ve sürekli bir performans baskısı, bireyleri daha üst noktalara ulaşmaya motive ederken aynı zamanda mental yorgunluk da yaratabilmektedir. K7 ifadesinde, insanların kariyer basamaklarını tırmandıkça beklentilerin arttığını ve bu durumun sürekli bir yüksek performans beklentisi yarattığını vurgulamaktadır. Yönetici olma isteği, beraberinde daha fazla sorumluluk ve beklenti getirirken insanların sürekli bir mental yorgunluk yaşamasına neden olmaktadır. Ayrıca, başarı ne kadar yüksek olursa olsun, bireylerin genellikle daha fazlasını beklediği ve bu durumun sürekli bir tatminsizlik hissi yarattığı belirtilmektedir. İş hayatında her başarının ardından hemen bir sonraki hedefin belirlenmesi, mental yorgunluğa neden olmaktadır. Bu durum, iş dünyasındaki performans baskısı ve beklentilerin, insanların psikolojisini olumsuz yönde nasıl etkilediğine dair bir bakış açısı sunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, sürekli artan ihtiyaçlar ve buna bağlı olarak yükselen üretim, rekabet ortamını daha da güçlendirmektedir. Daha fazla üretimle birlikte daha çok satış yapan şirketler, piyasada kendilerini yükseltmek ve bu konumu korumak adına çaba göstermektedir. Bu bağlamda, daha az sayıda çalışana daha fazla iş yükleyerek yüksek performans elde etmeye çalışmak yaygın bir yöntem haline gelmiştir. Byung-Chul Han'ın da vurguladığı üzere, iş yerlerinde yöneticiler, çalışanlarını daha fazla çalışmaya teşvik ederek görünmeyen bir güçle sömürme çabası içine girmektedir. Yöneticilerin bu yaklaşımı, çalışanların hem iş hayatında hem de özel hayatında etkileri süren tükenmişlik durumunu tetikleyerek zihinsel yorgunluğu ortaya çıkarmaktadır. Görüşmeler sonucunda, çalışanların yaşadığı tükenmişliğin fiziksel boyutunun, Karl Marx'ın emeğin sömürülmesine dair görüşleriyle paralellik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yoğun mesai saatlerinin karşılığında alınan yetersiz ücretler, bu sömürünün somut bir tezahürünü oluşturmaktadır. Çalışanlar, kendi görevlerinin yanı sıra günlük işleyişin aksamaması adına ek görevleri üstlenmek zorunda kalmaktadır. Sömürüldüğünün farkına varmak, çalışanın yaşadığı fiziksel yorgunluğa ek olarak Han'ın üzerinde durduğu zihinsel yorgunluğu da beraberinde getirmektedir. Çalışan, yüksek performans sergilemesine rağmen bunu karşılamayan bir geri dönüşün stresi ve öfkesi ile motivasyon kaybı yaşamaktadır. Sonuç olarak, başarısızlık hissi doğmakta ve bu hissin etkisiyle çalışan, tatminsizlik duygusu ile daha fazla çalışmaya zorlanmaktadır. Daha çok çalışarak daha fazlasını elde edebileceği inancı, çalışanın kendini görmek istediği en yüksek haline ulaşma çabasıdır. Böylelikle, kapitalizmin dayattığı yoğun mesai saatleri ile çalışan, başarı hedefleri üzerinden kendi yorgunluğunu kendisi yaratmaktadır. Bu yorgunluk, uzun çalışma saatlerinin yarattığı fiziksel yorgunluktan ziyade, hedeflerini gerçekleştirmek ve başarılı hissetmek adına gösterdiği çabanın sonucu olan zihinsel yorgunluktur. Bu durum, Han'ın performans öznesinin sürekli olarak kendini yeniden inşa etme çabası ile ilişkilidir. Han'ın belirttiği gibi, bireyin içindeki yapabilme özgürlüğü, sistemin ona dayattığı "yapmalısın" emrinden daha cazip gelmektedir. Bu his, bireyi bireyselleşmiş bir yaşam tarzına sürükleyerek daha fazla performans gösterme arzusuyla başa bırakmaktadır. Çalışmayı hayatının merkezi haline getiren bir insan için, çalışma dışındaki tüm vakitler boş görünmektedir. Hızla akan yaşamdan ve sevdiklerinden uzak kalan birey, ruhsal bir bunalıma girmekte ve bu durumda dahi yine de kendisi için çalıştığını düşünmektedir. Kendisiyle olan rekabetinden kurtulamayan çalışan, tükenmenin eşliğine geldiğinde depresyon kaçınılmaz hale gelmektedir. En küçük bir düşüşe bile tahammülü olmayan çalışan, kendini motive etmek için çeşitli yöntemler denemekte ve bu geçici enerjisiyle yeniden çalışmaya odaklanmaya çalışmaktadır. Bu süreç, hem bireysel tatmin arayışı hem de toplumsal sistemin dayattığı baskıların bir yansımasıdır.

Çalışanların işten duyduğu memnuniyet, birçok faktöre bağlıdır ve bu etmenlerin her biri iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş memnuniyetini etkileyen başlıca unsurlar arasında işe duyulan sevgi, çalışma saatlerinin düzenliliği, çalışma koşullarının uygunluğu, müşteri davranışları ve ilişkileri, işin getirdiği stres ve gerginlik, işin rutinleşmesi ve bıkkınlık hissi ile ekonomik kaygılar yer almaktadır. Ancak, birçok işverenin öncelikli hedefi, çalışanların motivasyonunu artırmak ve iş memnuniyetini sağlamak yerine, kâr elde etmek amacıyla çalışanları daha fazla çalıştırmaktır. Bu yaklaşım, kısa vadeli kazançları artırabilirken, uzun vadede çalışanların motivasyonunu ve iş memnuniyetini olumsuz yönde etkileyerek yüksek işten ayrılma oranlarına, tükenmişliğe ve düşük performansa yol açabilmektedir. Çalışanların genel iş memnuniyetinin artırılması, işverenlerin destekleyici yönetim politikalarını benimsemeleri ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara duyarlılık göstermeleriyle mümkün olabilir. İşverenlerin, çalışanların motivasyonunu artırmak, iş memnuniyetini sağlamak ve dolayısıyla daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla alacakları önlemler, organizasyonel başarı için kritik öneme sahiptir.

Tükenmişlik, çalışanların iş memnuniyeti üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Uzun saatler süren yoğun iş temposu ve düzensiz çalışma koşulları, çalışanların tükenmişlik hissetmesine neden olarak işlerine karşı duydukları ilgi ve motivasyonu azaltmaktadır. Bu durum, iş kalitesinin düşmesine yol açarak çalışanın kendini işten geri çekmesine sebep olmaktadır. İşin ilk günlerindeki heyecan ve sevgi, zamanla rutine dönüşmekte ve çalışanların bıkkınlık hissetmelerine neden olmaktadır. Uzun süre aynı kurumda çalışan, tecrübe sahibi bireyler bile bu rutinden etkilenerek, işlerine karşı duydukları coşku ve motivasyonun azaldığını belirtmektedir. Başlangıçta işteki coşku, heyecan ve maddi kazanç motivasyonu, çalışanları ayakta tutarak onlara bir amaç katmaktadır. Çalışan, olumsuz duygularla başa çıkmaya çalışırken motivasyonunu yüksek tutma çabası içerisine girmektedir. Zamanla, kurumun dinamiklerini ve çalışma arkadaşlarını tanıyan çalışanlar, başlangıçtaki olumlu duygularını kaybederek işlerini sadece geçim kaynağı olarak görmeye başlarlar. Ekonomik zorunluluklar, sevdiği işi yapma isteğini baskılayarak, çalışanın mesleğini bırakmak zorunda kalmasına neden olabilir. Bu durum, işi bir haz kaynağı olmaktan çıkarak bıkkınlık, yorgunluk ve tükenmişliğin merkezi haline getirir.

Çalışanların iş algısını etkileyen faktörlerden biri de müşteri davranışlarıyla ilgilidir. Gün içerisinde rencide edici veya onur kırıcı davranışlarda bulunan müşterilerle muhatap olmak neredeyse tüm katılımcıların gününü olumsuz etkileyen bir durumdur. Bu tip müşteriler, çalışanların işe olan bağlılıklarında ve motivasyonlarında düşüş yaşamalarına sebep olmaktadır. Özellikle gün içerisinde müşteri ile birebir etkileşimde bulunmak zorunda olan satış danışmanları, bu durumu sıkça yaşadıklarını belirterek kendilerini sakinleştirme konusunda güçlük çektiklerini dile getirmişlerdir. Birçok farklı sektörden mağazayı bünyesinde barındıran AVM'lerde günlük işleyişte yaşanan değişim hızı, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından büyük bir stres kaynağı teşkil etmektedir. Yöneticilerin artan iş yükü ve bu doğrultuda yetersiz gelen eleman sayısı, hem işin gidişatını hem de

müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyerek işletmenin hizmet kalitesini düşürebilir. Bu durumun önlenmesine yönelik birtakım düzenlemeler veya uygulamalar sorunları tamamen ortadan kaldırmaya da azaltabilir. Çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve iletişim, çalışanlar arasındaki bağları güçlendirecektir. Çalışanlar arası bu kuvvetli bağların iş ve çalışma ortamının zorluğu üzerinde hafifletici etkisi vardır. İş açısından incelendiğinde; çalışanların birbirine yardımcı olması, kâr amacı gütmeksizin görevleri paylaşması ve destek olması her bir çalışanın motivasyonunu artırarak işin yıpratıcılığını azaltmaktadır. Çalışma ortamı açısından incelendiğinde ise çalışma grubu içerisinde oluşan herhangi bir gerginlik durumunda özellikle kadın çalışanlar daha fazla dayanışma göstermekte, birbirlerine sağladıkları moral ve motivasyon desteği sayesinde bu gerginlik daha katlanılabilir hale gelmektedir. Çalışanların işe ve çalışma ortamına karşı olan bağlılığının artırılması kapsamında; kurum tarafından çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik politikalar geliştirilmesi veya mevcut politikalar üzerinde düzenlemeler yapılması, çalışanlar arası sosyal ilişkilerin kurulması ya da sürdürülebilirliği üzerine çeşitli teşviklerde bulunulması ve çalışanlar arası iş yükünü dengeleyici uygulamalar oluşturulması, çalışanların hem ruhsal hem fiziksel durumuna olumlu etkide bulunacaktır.

Çalışanların iş güvencelerinin olmaması, her durumda çalışma zorunluluğunu beraberinde getirmekte ve bu durum çeşitli zorluklara neden olmaktadır. Örneğin, bazı çalışanlar hastalık durumunda dahi işe gitmeye devam etmekte; performans baskısı ve ekonomik zorluklar nedeniyle sağlıklarını arka plana atmaktadır. Bu durum, çalışanlara sağlanması gereken sosyal güvencenin ve sağlık desteğinin eksikliğini ortaya koymaktadır. Yarı zamanlı çalışanlar için de farklı bir durum söz konusudur. Bu çalışanlar, haftanın belirli günlerinde mesai yaptıkları için, o günlerden birinde dahi izin almanın kendilerini işten çıkarılmaları için yeterli bir neden olacağına inanmaktadır. Bu nedenle, gerekçesi ne olursa olsun izin almamaya özen göstermektedirler. İşin bir parçası olarak izin, bazı şirketler için esnek bir durumken, diğerleri için kısıtlamaları beraberinde getirmektedir. Bu kısıtlamalar, çoğunlukla sadece cenaze ve ciddi hastalık durumlarında izin verilmesi gibi uygulamalarla kendini göstermektedir. Görüşmelerden elde edilen verilere göre, çalışanların en çok yakındığı konular arasında uzun mesai saatleri ve başlangıç-bitiş saatlerine uyulmaması, yani fazla mesai yaptırılması dikkat çekmektedir. Haftada bir günlük izin hakkı çalışanlar açısından yetersiz bulunmakta ve bu iznin yalnızca hafta içi kullanılması sorun çıkarmaktadır. Çalışanlar, kendilerine, ailelerine ve arkadaşlarına yeterli vakit ayıramamanın çaresizliğiyle işlerinden uzaklaşmakta ve bu durum motivasyon kaybına yol açmaktadır. İzin sürelerinin ve esnekliğinin artırılması, çalışanların ruhsal ve fiziksel iyilik halleri üzerinde olumlu etkiler yaratacak, dolayısıyla iş tatmini ve performanslarını artıracaktır.

Yıllık izinlerde yapılan tatiller, çalışanlar için hem fiziksel hem de zihinsel olarak dinlenme fırsatı sunmaktadır. Ancak, işle ilgili düşüncelerin tatil dönemine sızması bu dinlenme sürecini kısıtlayabilmektedir. Sürekli performans baskısı altında çalışan bireyler, zihinlerini işten

uzaklaştıramadıkları için tatil, onlar için gerçek bir dinlenme anlamı taşımamaktadır. Ayrıca, tatilde sürekli aranma durumu, çalışanın işten uzaklaşmama hissini artırmakta ve iş-özel hayat dengesini bozmaktadır. Bu bağlamda, şirketlerin çalışanlarına iş ve tatil programları için net sınırlar koyması, yöneticilerin ise tatil günlerinde çalışanlarının işle tamamen kopmalarına yönelik destek vermesi büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin ya da diğer çalışanların, tatil günlerinde bireyleri işle ilgili konulara katılmaya zorlamaması gerekmektedir. Böylece çalışan, tatili kendisine bir dinlenme fırsatı olarak görecektir ve yeterli enerjiyi, motivasyonu topladıktan sonra işine dönmeye hazır hale gelecektir. Yoğun iş temposunda çalışanlar için mevcut tatil süresinin yetersizliği ve bu kısa tatil sürecinden hemen sonra aynı tempoya dönüşün yıpratıcılığı göz önüne alındığında, yıllık izin sürelerinin uzatılması, bu tahribatın etkisini azaltacaktır. Uzun tatil süreleri, çalışanların ruhsal ve fiziksel iyilik halleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak, iş performanslarını artıracaktır.

Yoğun rekabetin hâkim olduğu stresli iş ortamında, çalışanların ruh halleri iş performanslarını büyük ölçüde etkilemektedir. Hem özel hem de iş hayatında yüksek moralli olmanın, iş motivasyonu açısından gerekliliği açıkça görülmektedir. Çalışanların bir kısmının iş ve özel yaşamlarını birbirinden ayırabildiği, diğerlerinin ise bunu başarmakta zorlandığı belirlenmiştir. İş ve özel yaşamını birbirinden ayırabilen çalışanlar, iş yerinde yaşadıkları olumsuzlukları eve ya da arkadaş ortamına yansıtmamakta ve işverenin beklediği ideal davranış biçimini sergilemektedirler. Diğer taraftan, iş ve özel yaşamını ayıramayan çalışanlar, iş yerinde yaşadıkları olumsuz durumları evlerine, evdeki olumsuzlukları ise iş yerlerine yansıtmaktadır. Özel hayatta yaşanan sorunlar, gün içerisinde çalışanın zihnini meşgul ederek işine tam anlamıyla odaklanmasını zorlaştırmaktadır. Bazı çalışanların bu durumu çözebilmek adına yoğun çaba harcadığı ancak yine de başarılı olamadıkları görüşmelere yansımıştır. İş arkadaşlarına ve müşterilere yansıyan bu olumsuz ruh hali, çalışanı zamanla işinden uzaklaştırmaktadır. Özellikle diğer sektörlerle kıyaslandığında, yoğun müşteri etkileşimi gerektiren satış alanındaki çalışanların ruh hallerinin müşteriye olumsuz yansıdığı ve bu durumun satışları düşürdüğü gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, işverenlerin ya da yöneticilerin çalışanların ruh hallerini gözetmeleri ve bu konuda destekleyici yaklaşımlar geliştirmeleri oldukça önemlidir. Çalışanların psikolojik iyi oluşlarının desteklenmesi, genel iş performansını artırarak hem bireysel hem de kurumsal başarıya katkı sağlayacaktır.

Kasiyer ile satış elemanlarının iş yükü ve performansları arasında belirgin bir fark olduğu görülmektedir. Kasiyerler, rutin ve tekrarlayan faaliyetler gerektiren işler nedeniyle fazla efor sarf etmeden çalışırken, satış elemanları gün boyunca ayakta kalarak sürekli enerji tüketmekte ve yoğun bir performans sergilemektedir. Ancak, performans değerlendirmesinde bir farkın olmaması, satış elemanları açısından motivasyon kaybına yol açmaktadır. Kasiyerler açısından değerlendirildiğinde, yüksek performans sergileme imkânının sınırlı olması, işten duyulan tatmin ve motivasyonu büyük ölçüde etkilemektedir. Tekdüze iş yapısı, kasiyerin yaratıcılığını kısıtlayarak performans gelişimini engellemektedir. Rutin işlerin yapıldığı pozisyonlarda, yöneticilerin destek ve takdirinin çalışanlar

üzerinde olumlu bir motivasyon yaratma açısından büyük önemi vardır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların gelişimini teşvik etmek ve performans artışına katkıda bulunmak amacıyla, çalışanların performansını ödüllendirmeleri önem taşımaktadır.

Maaş, çalışanın iş tatmini ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ücretteki herhangi bir artış, çalışanın motivasyonunu artırarak performansını yükseltebilirken, uzun süre ücret artışının olmaması çalışanın enerjisini tüketip işten alıkoyabilir. Düşük ücretler, çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyerek hem kurum içi hem de aile içi ilişkilerin zedelenmesine yol açabilir. Diğer bir ifadeyle, düşük ücret, çalışanın maaşına göre performans göstermesine neden olarak fazla çaba sarf etmekten kaçınmasına sebep olabilir. Bu nedenle, çalışanın yaptığı işin karşılığını aldığına inanması ve bu konuda ikna edilmesi, işe bağlılığını artırabilir. İşverenlerin, çalışanların ücret beklentilerini karşılayacak adil ve rekabetçi bir ücret politikası benimsemeleri, çalışanların motivasyonunu artırarak genel iş verimliliğine katkıda bulunacaktır.

Performans sistemiyle çalışan kurumlarda, çalışanlar yalnızca satış rakamları üzerinden değil, aynı zamanda müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi açısından da değerlendirilmektedir. Bu nedenle, çalışanlar sadece satış yapmanın ötesinde, müşteri ilişkilerini canlı tutarak performans notlarını yükseltmek için çaba göstermektedirler. Ancak bu durum, fiziksel yorgunluğun yanı sıra zihinsel bir yorgunluğa da yol açmaktadır. Görüşmelerden elde edilen verilere göre, bazı kurumlarda yöneticilerin nesnel bir tutum sergilemek yerine öznel bir yaklaşım benimsedikleri ve yalnızca müşteri memnuniyeti odaklı performans değerlendirmeleri yaptıkları gözlemlenmiştir. Yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırmak amacıyla onların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri fırsatlar ve ortamlar oluşturması önemlidir. Tükenmişliğin önüne geçmek için iş yükü azaltılmalı ve taraflar arasında dengeli bir şekilde dağıtılmalıdır. Ayrıca, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin nesnel bir tutumla değerlendirilmesi ve ücretlerin yaşam standartlarına uygun bir hale getirilmesi gerekmektedir. Böylece, çalışanlar adaletli bir sistem içinde değerlendirildiklerini düşünerek gereken iş tatminini elde edebileceklerdir. Bu, hem çalışanların performansını artıracak hem de kurumun genel verimliliğine katkıda bulunacaktır.

Görüşmeler sonucunda, çalışanların performans ve işe bağlılıklarının yöneticileri tarafından sunulan fiziksel şartlarla doğrudan ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Isı koşullarının dengelendiği, yeme-içme ve yol ödeneklerinin karşılandığı bir çalışma ortamında, çalışanların memnuniyetinin ve dolayısıyla performanslarının arttığı görülmüştür. Aksi takdirde, uygun olmayan bir iş ortamı çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve azimlerini azaltmaktadır. Özellikle yaz dönemindeki yoğunluk ve buna karşılık alınan yetersiz ücret ile sınırlı izin gibi olumsuz faktörler, çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanların fiziksel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak uygun çalışma koşulları sağlamaları önemlidir.

Alınan ücretin yetersizliği, çalışanları özellikle prim sistemine bel bağlamaya itmektedir. Görüşmeler sonucunda katılımcıların büyük bir kısmının prim ve terfi beklentisiyle hareket ettiği gözlemlenmiştir. Terfinin uzun ve meşakkatli bir süreç olması, çalışanlar için aşılması gereken zorlu bir yol anlamına gelmektedir. Bu nedenle, bazı çalışanlar terfiyi daha fazla çalışmak için bir hedef olarak görmemektedir. İş yerinde prim ve terfi olasılığının olmaması, çalışanın işindeki performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Şirket, çalışanın terfi ve prim beklentilerini karşılayamadığı durumlarda yöneticinin desteği büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin, çalışanın prim ya da terfi beklentilerine sadece maddi değil, sosyal ve psikolojik teşviklerle yanıt vermesi, çalışanın motivasyonunu artıracaktır. Bu tür destek, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık hissetmelerine ve performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir.

İş yerinde çalışanların sahip oldukları iş yükü ve bu doğrultuda gösterdikleri görev tamamlama sorumluluğuna ilişkin yaşadıkları deneyimler incelendiğinde, büyük bir kısmının görev bilincine sahip olduğu görülmektedir. Bu görev bilinci, çalışanda yoğun strese, yöneticide ise yüksek beklentilere yol açmaktadır. Şirket içindeki ortak bir sorumluluk anlayışı, çalışanların bireysel sorumluluk duygusunu geliştirebilir; böylelikle, çalışanlar yetersizlik hissinden kurtulabilir ve dışarıdan gelen baskıyı azaltabilir. Yönetici pozisyonundaki çalışanların, sorumluluklarını diğer çalışanlara oranla daha ciddiye aldıkları ve herhangi bir başarısızlık durumunda öz eleştiri yaparak kendilerini sorguladıkları gözlemlenmiştir. Yöneticiler, iş yerindeki eksiklikten ilk olarak kendilerini sorumlu tutmakta ve bunu düzeltebilmek için yoğun bir çaba sarf etmektedirler. Bu tutumlarının temelinde yönetici olmanın getirdiği liderlik etme zorunluluğunun etkisi bulunmaktadır. Bir lider olarak çalışanlara yol göstermenin ve örnek olmanın önemini kavrayan yöneticiler, hem kendi yaptıkları işlerden hem de çalışanlarının yaptığı işlerden kendilerini sorumlu tutmaktadırlar. Yöneticiler, iş yükünü çalışanların kapasitelerine uygun şekilde belirlemeli ve adil bir görev dağılımı gerçekleştirmelidir. Aksi takdirde, çalışanlar adil olmayan görev dağılımı, yetersiz kadro ve zayıf ekip dayanışması gibi nedenlerden dolayı yapmaları gerekenin dışında ek işler yapma mecburiyetiyle karşılaşabilmektedir. Bu durum, çalışanların verimini ve iş memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Günlük işleyişin devam etmesi ve müşterinin memnuniyetinin sağlanması adına arkadaşlarının açığını kapatmak durumunda kalan çalışan, hem ruhsal hem de fiziksel olarak yorulmaktadır. Yarı zamanlı çalışanlar açısından, iş yüklerinin tam zamanlı çalışanlarla aynı olmasına rağmen terfi etme noktasında aynı haklara sahip olmamaları, sistemin adaletsizliğini yansıtmaktadır. Çalışanların ek iş yapma durumunda kalmamaları için, iş yerindeki görevlerin açık bir şekilde belirlenmesi ve mevcut kadroya göre adil bir şekilde dağıtılması, yaşanabilecek sorunları azaltacaktır. Ayrıca, ekip içindeki iş birliği ve dayanışma kültürünün geliştirilmesi önemlidir. Aşırı iş yükünün önüne geçebilmek için yeterli sayıda çalışanın istihdam edilmesi de gerekmektedir. Aksi takdirde, çalışanların iş yoğunluğunun fazla olması ve bu durumun yarattığı problemlerin ruh ve fizik durumlarını olumsuz etkilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Yapılan mülakatlar sonucunda, çalışanların başarı algısının ve belirledikleri hedeflerin bireysel ve toplumsal sorumluluk bağlamında şekillendiği gözlemlenmiştir. Başarının yalnızca kariyer odaklı bir gelişim olarak değerlendirilmediği, aynı zamanda vicdan rahatlığı ve etik değerlere uygunlukla da ilişkilendirildiği tespit edilmiştir. Çalışanlar, özveriyle çalışmanın ve kaliteli bir iş ortaya koymanın nedenini hem maddi hem de içsel tatmin sağlama olarak açıklamışlardır. Ayrıca, yakın çevrenin görüşlerinin ve kendini ispat etmenin bu motivasyon üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Genel yaşam memnuniyetini doğrudan etkilediğini düşünen katılımcılar için başarı, refah düzeyini yükselten bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan, müşteriye yüksek kalitede hizmet sunmanın ve maddi çıkar gözetmeksizin dürüst bir ilişki kurmanın, kariyer gelişiminden daha değerli olduğunu düşünen katılımcılara da rastlanmıştır. Bu katılımcılar, işlerini sadece ekonomik bir araç olarak görmekle kalmayıp, aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olarak da değerlendirmektedirler. Farklı bir bakış açısıyla, bazı katılımcıların başarıyı genel bir inanç çerçevesinde değerlendirerek kariyer basamaklarını çıkmak için temel bir amaç olarak algıladıkları görülmüştür. İş yerinde başarı kültürünün gelişebilmesi için yöneticilerin, çalışanlarının kariyer gelişimine destek sağlamaları ve başarı hedeflerine ulaşabilmeleri konusunda onları teşvik etmeleri önemlidir. Başarıya ulaşmanın disiplin ve düzen odaklı bir çalışma gerektirdiğini düşünen katılımcılar için üzerlerindeki kota odaklı performans baskısı, onları motive eden bir araç olarak işlev görmektedir. Bu nedenle, bu baskıyı amaçladıkları başarıya ulaşmada bir araç olarak kullanarak durumu lehlerine çevirme çabası içine girmektedirler.

Görüşmeler doğrultusunda, ücret ve yan haklar konusundaki iyileştirmelerin çalışanların genel iş memnuniyetini ve verimliliğini artıracak sonucuna varılmıştır. Şirketler, finansal gelişme ve ilerlemeye odaklanarak çalışanlarından sürekli olarak yüksek performans beklerken, çalışanlar da iş-özel hayat dengesini sağlamak ve performanslarını iyileştirmek adına kurumlardan iyi çalışma şartları ve adil bir maaş beklemektedir. Kurum içinde yöneticilerin çalışanlar üzerinde kurduğu yüksek satış yapma baskısı, çalışanların sosyal hayatını ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüksek satış hedefleri, çalışanın iş tatminini azaltarak tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır. Çalışanların performans bağlamında yaşadıkları tükenmişlikte, gösterdikleri performansa göre beklentilerini karşılamayan maaş, prim ve yan hakların etkili olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle iş yerine uzak mesafede yaşayan çalışanların yol ücretlerinin ve ek olarak yemek ücretlerinin artırılması, çalışanların öncelikli beklentileri arasında yer almaktadır.

Çalışanların işteki motivasyonunu etkileyen bir diğer faktör, çalıştıkları yerde kariyer fırsatları önündeki engellerdir. Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarının önündeki engeller, çalışanın işe karşı olan sadakatini ve yüksek performans gösterme arzusunu önemli ölçüde etkilemektedir. Aylarca veya yıllarca aynı pozisyonda kalmak, çalışanın geleceğe dair hedeflerini ve bu doğrultuda çalıştığı kurumdan beklentilerini azaltmaktadır. Yarı zamanlı çalışanların en büyük arzularının, kurum içindeki tam zamanlı pozisyona geçiş olduğu görülmektedir. Bu nedenle, kariyer gelişim fırsatlarının

iş e olan bağılılığı artırarak yüksek performans göstermeye yol açtığı sonucu çıkarılabilir. Kurum temelli değ erlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanların kendilerinden beklentilerini düzenli olarak takip edebilecekleri iletişim kanalları oluşturmaları önemlidir. Her ay geri bildirimlerin dikkate alınması veya çeş itli konularda anket uygulanması, çalışan beklentileri ve hedefleri konusunda ş effaflık sağ lanmasına yardımcı olabilir.

Çalışanın iş e ilişkin yorgunluk ve tükenmiş lik hislerini azaltıcı etkisi olan unsurlardan biri de yaptıkları iş in takdir edildiğini görmektir. İş yerinde övgü ve takdir kültürünün geliş mesi, çalışanın performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan görüşmeler sonucunda, yöneticilerin içten duygularla sunduğu övgü ve takdirin, çalışanı iş e bağ ladığı ve yüksek performans göstermesine yol açtığı gözlemlenmiştir. Ancak, uzun süre aynı yerde çalışanlar için sürekli olarak tekrarlanan benzer övgüler ya da takdirler, zamanla etkisini kaybederek rutinleş mekte ve çalışan için önemsizleş mektedir; bu da güdüleyici bağ lamda anlamını yitirmesine neden olmaktadır. Yöneticiler, motivasyon tekniklerini düzenli olarak yenileyip geliştirerek bu rutini bozabilirler. Ayrıca, müşteriden gelen olumlu geri bildirimler, yöneticiden beklenen övgü veya takdirin yerini alabilmektedir. Özellikle müşteriyle birebir ilgilenen satış danışmanlarının, müşteriye mağazadan memnun göndermenin verdiği rahatlıkla iş lerinde daha motive oldukları söylenebilir. Yöneticiler ve müşteriler haricinde, çalışma arkadaşlarından gelen övgü ve takdirler de çalışanı kuruma bağ layan önemli motivasyon kaynaklarındandır. Bu nedenle, kurum iç i sosyal ilişkilerin ve ekip çalışmalarının desteklenmesi, iş birliğini artırarak bir grup kültürü ve aidiyeti oluşturacaktır. Böylece, yöneticinin yetersiz kaldığı durumlarda çalışan, gerekli motivasyonu iş arkadaşlarından bulabilecektir. Övgü ve takdirin yanı sıra, maddi ödüllerin de yetersiz kalması, çalışanın performansında düş üş e neden olabilir. Performans ve kota hedefleri üzerinden ilerleyen iş yerlerinde, çalışanların maddi ödüllerle daha fazla çalışmaya teş vik edilmesi büyük bir motivasyon kaynağıdır. Bu maddi ödüllerin, çalışan açısından adil ve tatminkâr bir şekilde verilmesi, benzer şekilde çalışan için güdüleyici bir faktör olacaktır

Çalışmanın temelini oluşturmaı bakımından, çalışanların iş yaşamındaki fiziksel ve zihinsel yorgunluk deneyimlerinin gündelik yaşamları üzerindeki etkisi incelendiğinde, zihinsel yorgunluğun fiziksel yorgunluktan hem daha kalıcı hem de daha zorlayıcı olduğı sonucuna ulaşılmıştır. Gün boyu ayakta durarak çalışmanın getirdiğı fiziksel yorgunluk, çalışanlar tarafından dinlenerek geçici olarak giderilebilmektedir. Ancak bu yorgunluk, akşam iş ten sonra aileyle veya arkadaş çevresiyle vakit geçirmeyi zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, çalışanlar boş vakitlerini dinlenmeye ayırmak zorunda kalmakta ve kendilerini yenileme fırsatı bulamamaktadır. Bu durum, zihinsel bir tahribata yol açarak genel yaşam kalitesinin düş mesine neden olmaktadır. Çalışan, fiziksel yorgunluğunu gideremediğı gibi zihinsel yorgunluğunu da aş amamaktadır. Ayrıca gün boyunca sürekli müşteri talepleriyle ilgilenmek ve iş in monoton yapısıyla baş a çıkmak zihinsel yorgunluğa sebep olmaktadır. İş le ilgili yeterince bilgi sahibi olamamanın yarattığı özgüven eksikliği ve mükemmeliyetçilik çabası,

Çalışanları tüketmekte ve bu tükenmişlik durumunun psikiyatrik ilaçlarla hafifletilmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir. alışan, sürekli kendine yüklenmekte ve en iyi haline ulaşma çabasıyla yüksek performans göstermektedir. Bu durum, zamanla onu tüketerek kendi kendisinin esiri haline getirmekte ve düşük performansa yol açmaktadır.

Çalışanlar açısından üzerinde durulması gereken bir diğerkonu, evli-bekar ya da kadın-erkek olmanın iş yaşamı ve sosyal hayat dengesi açısından aynı sonuçları üretmemesidir. Yapılan görüşmeler sonucunda, evli kadın çalışanların büyük çoğunluğunun geleneksel aile yapısı ve rollerinin gerektirdiğı iş-ev dengesini sağlamakta zorlandığı görülmüştür. Kadın alışanların ev işleri ve çocuk bakımı gibi ek sorumlulukları tek başına üstlenmesi, iş yerindeki yüklerini daha da artırmaktadır. Ancak, kendi ayakları üzerinde durabilmek için çalışmayı amaç edinmeleri, kadın çalışanların en büyük motivasyon kaynaklarından biri olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların yorgunluklarını hafifletmek için, şirketlerin yönetim politikalarında iyileştirmeler yaparak daha esnek çalışma saatleri ve düzenli dinlenme molaları sağlaması gerekmektedir. Ayrıca, çalışma alanlarının, çalışanların fiziksel yorgunluğunu azaltacak şekilde düzenlenmesi önemlidir. Bunun yanı sıra, zihinsel yorgunlukla başa çıkabilmeleri için çalışanlara düzenli psikolojik destek hizmetleri sunulmalı ve gerektiğinde stres yönetimi eğitimleri verilmelidir. Çalışanların kendilerini yetersiz hissetmemeleri ve özgüvenlerini kaybetmemeleri için işin yapısıyla ilgili bilgiye erişimlerini kolaylaştıracak eğitim programları düzenlenmelidir.

Çalışanların izin kullanma konusuna bakıldığında, tam zamanlı çalışanların yalnızca hafta içi kullanabildikleri bir günlük izni yetersiz buldukları ve bu sınırlı zamanda dinlenme ile sevdikleriyle vakit geçirme arasında tercih yapmak zorunda kaldıkları gözlemlenmiştir. Çalışanların izin günlerinde her türlü sosyal ortamdan uzaklaşma arayışının, iş yerindeki yoğun müşteri etkileşiminden kaynaklanan yorgunlukla ilişkili olduğu söylenebilir. İşlerinin doğası gereğı sürekli olarak müşterilerle yoğun bir etkileşim içinde olmaları, çalışanlarda yalnız kalma ihtiyacı doğurmaktadır. Bu durum, çalışanların yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda duygusal olarak da dinlenmeye ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Yoğun çalışma temposunun getirdiğı yorgunluk ve stres, özel ilişkilere de yansımakta ve hem bireyin hem de aile üyelerinin yaşam kalitesini düşürmektedir. Haftalık izin günlerinin artırılması veya çalışma saatlerinin dönüşümlü olarak kısaltılması, çalışanların aileleriyle daha fazla vakit geçirebilmelerine olanak tanıyabilir. İşten eve geçiş sürecini kolaylaştırmak adına, çalışanlara iş çıkışı meditasyon veya spor gibi rahatlatıcı aktivite fırsatları sunulabilir. Bu tür fırsatlar, çalışanın eve gitmeden önce iş stresini yönetmesine yardımcı olabilir ve olası aile içi tartışmaların önüne geçilmesine katkıda bulunabilir. Duygusal sağlığına önem verildiğini gören çalışanlar, kendilerini daha değerli hissederek iş yerinde daha yüksek motivasyon bulabilirler. Bu durum, iş yerinde yüksek morale çalışan bireylerin aile ortamında da enerjilerini yüksek tutmalarına yardımcı olabilir.

Yoğun iş temposu, çalışanda hata yapma, gerginlik ve panik durumlarına yol açarak başarısızlık hissine neden olmaktadır. Bu durum, çalışanın iş tatminini ve genel yaşam kalitesini olumsuz etkileyerek mesleki tatminsizlik ve sürekli yorgunluk gibi uzun vadeli fiziksel ve ruhsal hasarlara yol açabilir. Genel olarak, üst pozisyonundaki çalışanlar yorgunlukla daha iyi başa çıkabilirken, alt pozisyonundaki çalışanlar aynı hareket alanı ve inisiyatif kullanma esnekliğine sahip olmadıkları için tükenmişlik hissine yakalanma olasılıkları daha yüksektir. Müdür veya müdür yardımcılığı gibi üst düzey pozisyonlarda görev alan çalışanlardan elde edilen verilere göre, bu kademelerde çalışanlar yorgunluk hissettiklerinde işlerini erteleyebilmekte veya astlarına devredebilmekte, bu da onların daha fazla hareket esnekliğine sahip olduklarını göstermektedir. Bu esneklik, yorgunluk ve stresle baş etmede onlara avantaj sağlamak ve alt kademe çalışanlara göre başkalarına karşı daha olumlu bir tutum sergilemelerine katkıda bulunmaktadır. Ancak bu olumlu tutumun bir diğer nedeni de, pozisyonları gereği profesyonelliklerini koruyabilmek adına olumsuz duygularını bastırmak zorunda olmalarıdır. Sürekli olumlu tutum sergileme çabası ise zaman içinde çalışanlarda tükenmişlik duygusunu daha fazla tetikleyebilmektedir.

Çalışanların yorgunluk halinde dinlenebildikleri durumlar her iş yerinde aynı değildir. Bazı iş yerlerinde molaların dışında ek dinlenme zamanları sağlanabilirken, diğerlerinde ara molalar mümkün olmamaktadır. Bu tür koşullarda, çalışanlar ekonomik zorluklar nedeniyle yorgunluklarını ve üzerlerindeki iş yükünü kabullenmek zorunda kalmaktadır. Özellikle düşük ücretler ve artan yaşam maliyetleri, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma zorlaştırmaktadır. Asgari ücretle geçinmenin zorluğu, neredeyse tüm çalışanlar tarafından büyük bir sorun olarak dile getirilmektedir. Alınan ücret, üstlenilen iş yüküne ve gösterilen emeğe karşılık gelmese de, başka bir seçenek bulunmaması ekonomik koşulların iş üzerinde bağlayıcı etkisini artırmaktadır.

Yoğun müşteri talepleri, çalışan yorgunluğunun önemli bir etkenidir. Özellikle yoğun müşteri trafiği olan mağazalarda çalışanlardan elde edilen veriler, fiziksel yorgunluğun yanı sıra zihinsel yorgunluğun da belirgin olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanlarda sürekli bir zihinsel yorgunluk hissi yaratmakta, müşteri taleplerini karşılamakta zorlanmalarına ve yeni bir gerginlik alanı oluşmasına neden olmaktadır. Bu gerginliğin yarattığı öfke durumunda, kendini tutmakta zorlanan çalışan, gerginliğini müşteriye yansıtarak hem satışta başarısız olabilir hem de yöneticisinin gözündeki performansının düşmesine yol açabilir. Bu tür durumlarda, çalışanların en büyük destekçileri genellikle iş arkadaşları ve durumu anlayışla karşılayan esnek yöneticilerdir. Çalışanlar, arkadaşlarının desteğiyle iş yüklerini hafifletebilir; yöneticilerinden gelen olumlu geri bildirimlerle ise yorgunluklarını giderebilirler. Bu noktada, motivasyonun destekleyici bir araç olarak en etkili rolü oynadığı görülmektedir. Çalışan, yorgunluğuna rağmen sahip olduğu motivasyon sayesinde ayakta kalmakta ve çalışmaya devam edebilmektedir. Motivasyon, çalışana işinin gerektirdiği enerjiyi sağlarken, kaybolduğunda ise bıkkınlık ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Çalışanların motivasyonuna etki eden ve yorgunluk hissini artıran nedenlerden biri de sömürüldüklerine dair bir algıya sahip olmalarıdır. Sömürü, koşullara ve bağlama göre farklılık göstermekle birlikte, algılanış biçimi de bu faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. İnsan emeğinin piyasadaki karşılığı genellikle maddi bir ücretle ifade edilir. Emeğin karşılığında adil bir ücret almak, çalışanın motivasyonunu artırırken, emeğinin karşılığını alamadığını düşünmek moral ve motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratır. İş yerlerinde adil bir maaş ve prim sisteminin eksikliği, sömürü algısının temel nedenlerinden biridir. Çalışanların aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatleri de bu sömürü algısının başka bir boyutunu oluşturmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, çalışanların performanslarına uygun prim alamamaları ya da mevcut primin yetersiz olması, sabit maaş politikası ile birleştiğinde, sömürüldükleri algısını güçlendirmektedir. Çalışanların emek-sömürü algısı, iş yerindeki ödül sistemi ve yöneticilerin emeğe dair adil olup olmamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışanların performanslarına uygun şekilde ödüllendirilmemesi, emeğin sömürüldüğü algısını pekiştirerek düşük performans sergilemelerine yol açabilmektedir. Bu nedenle, performansa dayalı prim sisteminin adil ve şeffaf bir biçimde uygulanması, çalışanların performansını artırmada önemli bir etken olarak görülmektedir. Yöneticiler, belirlenen hedef kotaya ulaşılmasa dahi emek gösteren çalışanları prim veya ödülle teşvik etmelidir. Böylelikle, emeğinin değerli olduğunu hisseden çalışanlar, daha fazla çaba göstermekten kaçınmayacaklardır. Ayrıca, fazla mesai karşılığında maddi ödül verilemediğinde, bunun izin olarak sunulması, çalışanların iş yükünü dengelemelerine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aybar, Mehmet Ali (2002), **Marksizm ve Sosyalizm Üzerine Düşünceler**, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akyüz, Yılmaz (1980), **Emek-Değer Teorisi ve Nitelikli İşgücü Sorunu**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Aydemir, Mehmet Ali ve Ünsal, Ramazan (2023), “Parazit Toplum: Yorgunluk Toplumunda Hakikati Örselemek”, **İnsan ve Toplum Dergisi**, 14(1), 175.
- Aydın, M. Kemal (2003), “Kapitalizm ve Kriz”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (6), 4.
- Aydın, Kemal (2012), “Kapitalizm Neden ‘Vazgeçilmez’dir?””, **Sakarya İktisat Dergisi**, 1(1), 23.
- Aydın, Nurşen (2023), **Nitel Araştırma Yöntemleri**, 1. Baskı, Özgür Yayınları, Gaziantep.
- Aytaç, Serpil vd. (2019), **Çalışma Yaşamında Özel Gruplar**, (Ed. Salih Dursun ve Serpil Aytaç), 2.Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Baechler, Jean (1994), **Kapitalizmin Kökenleri**, (Çev. Mehmet Ali Kılıçbay), 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Bağrıyanık, Buket (2020), Katıların Akıntıya Kapıldığı Dünya: Zygmunt Bauman ve Akışkan Modernlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barjonet, Andre (1968), **Kapitalist Sömürme**, (Çev. Erdoğan Başar), 1. Baskı, Toplum Yayınları, Ankara.
- Baş, Türker ve Akturan, Ulun (2008), **Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi**, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Bauman, Zygmunt (2020), **Modernlik ve Müphemlik**, (Çev. İsmail Türkmen), 4. Baskı, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Belek, İlker (2010), **Esnek Üretim Derin Sömürü**, 2. Baskı, Yazılama Yayınevi, İstanbul.

- Berman, Marshall (1999), **Katı Olan Her Şey Buharlaşıyor**, (Çev. Ümit Altuğ ve Bülent Peker), 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Bodur, H. Ezber (1990), “Modern Kapitalizmin Doğmasında Dinin Rolü (Kapitalizmin Ruhu ile Protestan Ahlâkı Arasındaki İlişki)”, **Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, (9), 84.
- Candansayar, Selçuk (2003), **Yorgunluğun Halleri**, 1. Baskı, Peday Yayınları, Ankara.
- Cevizci, Ahmet (1999), **Felsefe Sözlüğü**, 3. Baskı, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Cohen, Daniel (2000), **Dünyanın Zenginliği, Ulusların Fakirliği**, (Çev. Dilek Hattatoğlu), 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Comte-Sponville, André (2012), **Kapitalizm Ahlaki midir? – Zamanımızın Kimi Gülünçlükleri ve Zorbalıkları Üzerine**, (Çev. Dilek Yankaya), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Connerton, Paul (2021), **Modernite Nasıl Unutturur**, (Çev. Kübra Kelebekoğlu), 4. Baskı, Sel Yayıncılık, İstanbul.
- Creswell, John W. (2013), **Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni**, (Çev. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir), 3. Baskı, Siyasal Kitap, Ankara.
- Çelikkol, Ahmet (2001), **Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı**, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Çınar, Meral Uğur (2016), “Marx, Arendt, Modernite, Yabancılaşma ve Siyaset: ya da, Modern Çağ’da İnsanca Bir Yaşam Mümkün Mü?”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), 142.
- Demir, Oğuzhan Ömer (2014), “Nitel Araştırma Yöntemleri”, Kaan Böke (Ed.), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı içinde (287-318), Alfa Yayınları, İstanbul.
- Demirhan, Ahmet (2004), **Modernlik**, 1. Baskı, İnsan Yayınları, İstanbul.
- Dobb, Maurice (1990), **Kapitalizmin Dünü ve Bugünü**, (Çev. Feyza Kantur), 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Duménil, Gérard vd. (2013), **Marksizmin 100 Kavramı**, (Çev. Gözde Orhan), 2. Baskı, Yordam Kitap, İstanbul.
- Durmuşahmet, Anıl (2022), “Gözetim Akışı: Byung-Chul Han’ın Disiplin Toplumu Eleştirisi Olarak Performans Toplumu ve Kültürel İklimlendirme”, **4. Boyut Medya ve Kültürel Çalışmalar Dergisi**, (20), 63.

Freudenberger, Herbert J. (1974), “Staff Burn-Out”, **Journal of Social Issues**, 30(1), 159-165.

Friss, Robert H. (2021), **21. Yüzyılda İş Sağlığı ve Güvenliği**, (Çev. Ali Rehber Türker), 1. Baskı, Palme Yayınevi, Ankara.

Fromm, Erich (1996), **Özgürlükten Kaçış**, (Çev. Şemsa Yeğın), 4.Baskı, Payel Yayınları, İstanbul.

Fromm, Erich (2004), **Marx’ın İnsan Anlayışı**, (Çev. Kaan H. Ökten), 1. Baskı, Arıtan Yayınevi, İstanbul.

Fülberth, Georg (2008), **Kapitalizmin Kısa Tarihi**, (Çev. Sadık Usta), 3. Baskı, Yordam Kitap, İstanbul.

Gençoğlu, Aylin Yonca (2020), “Kapitalizme Teorik Yaklaşımlar: Kapitalist Ekonomik Sistemin Temel Nitelikleri Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Temaşa Felsefe Dergisi**, (14), 238.

Giddens, Anthony (2019), **Modernite ve Bireysel-Kimlik**, (Çev. Ümit Tatlıcan), 3. Baskı, Say Yayınları, İstanbul.

Giddens, Anthony (2021), **Modernliğin Sonuçları**, (Çev. Ersin Kuşdil), 10. Baskı, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Giddens, Anthony ve Sutton, Philip W. (2016), **Sosyolojide Temel Kavramlar**, (Çev. Ali Esgin), 2. Baskı, Phoenix Yayınevi, Ankara.

Gorz, Andre (2007), **İktisadi Aklın Eleştirisi: Çalışmanın Dönüşümleri/ Anlam Arayışı**, (Çev. Işık Ergüden), 2. Basım, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Güldiken, Nevzat (2020), **Çalışma Sosyolojisi**, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Gültaş, İrfan (2016), **Çalışma Hayatında İstenmeyen Davranışlar**, 1. Baskı, Avangard Yayınları, İstanbul.

Güney, Alptekin (2014), **Yeni Çalışma Paradigmaları ve Tutum**, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Han, Byung-Chul Han (2020a), **Psikopolitika**, (Çev. Haluk Barışcan), 4. Baskı, Metis Yayınları, İstanbul.

Han, Byung-Chul Han (2020b), **İktidar Nedir?**, (Çev. Mustafa Özdemir), 1. Baskı, İnsan Yayınları, İstanbul.

Han, Byung-Chul Han (2021a), **Şiddetin Topolojisi**, (Çev. Dilek Zaptçioğlu), 5. Baskı, Metis Yayınları, İstanbul.

- Han, Byung-Chul Han (2021b), **Kapitalizm ve Ölüm Dürtüsü-Denemeler ve Söyleşiler**, (Çev. Çağlar Tanyeri), 2. Baskı, İnkı Yayınları, İstanbul.
- Han, Byung-Chul Han (2021c), **Şeffaflık Toplumu**, (Çev. Haluk Barışcan), 7. Baskı, Metis Yayınları, İstanbul.
- Han, Byung-Chul Han (2021d), **Yorgunluk Toplumu**, (Çev. Samet Yalçın), 7. Baskı, Açılım Kitap, İstanbul.
- Han, Byung-Chul Han (2021e), **Güzeli Kurtarmak**, (Çev. Kadir Filiz), 4. Baskı, İnsan Yayınları, İstanbul.
- Han, Byung-Chul Han (2021f), **Zamanın Kokusu**, (Çev. Şeyda Öztürk), 5. Baskı, Metis Yayınları, İstanbul.
- Han, Byung-Chul Han (2022), **Eros'un İstirabı**, (Çev. Şeyda Öztürk), 4. Baskı, Metis Yayınları, İstanbul.
- Harvard Business Review (2001), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İş ve Yaşam Dengesi**, (Çev. İbrahim Bingöl), 1. Basım, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Huberman, Leo (2003), **Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla**, (Çev. Murat Belge), 3. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul
- Hyppolite, Jean (2010), **Marx ve Hegel Üzerine Çalışmalar**, (Çev. Doğan Barış Kalınç), 2. Baskı, Doğu Batı Yayınları, Ankara.
- Jameson, Fredric (1997), **Marksizm ve Biçim: Yirminci Yüzyılda Diyalektik Yazın Kuramları**, (Çev. Mehmet H. Doğan), 1. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Jameson, Fredric (2003), **Postmodernism, or, The Cultural Logic of Late Capitalism**, Duke University Press, USA.
- Karabulut Temel, Elif ve Erkanlı, Hülya (2015), **Çalışma Mı Çatışma Mı ? Güncel Konular ve Örnek Olaylarla Çalışma Hayatı**, 1. Baskı, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Kaya Göktepe, Ayşe (2016), **Tükenmişlik Sendromu: Tüketmeyin, Tükenmeyin**, 1. Baskı, Nesil Yayınları, İstanbul.
- Köker, Levent (1993), **Modernleşme, Kemalizm ve Demokrasi**, 2. Baskı, İletişim Yayıncılık, İstanbul.

- McNally, David (2013), **Başka Bir Dünya Mümkün**, (Çev. Oya Köymen), 1. Baskı, Yordam Kitap, İstanbul.
- Mandel, Ernest (1970), **Marksist Ekonomi El-Kitabı**, (Çev. Orhan Suda), 1. Baskı, Ant Yayınları, İstanbul.
- Mandel, Ernest vd. (2010), **Althusser’e Karşı Marks İçin**, (Çev. Osman S. Binatlı), 1. Baskı, Yazın Yayıncılık, İstanbul.
- Marshall, Gordon (1999), **Sosyoloji Sözlüğü**, (Çev. Osman Akınhay ve Derya Kömürcü), 2. Baskı, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Marx, Karl (2004), **Kapital III**, (Çev. Alaattin Bilgi), 2. Baskı, Eriş Yayınları, Ankara.
- Marx, Karl (2011), **1844 El Yazmaları**, (Çev. Murat Belge), 6. Baskı, Birikim Yayınları, İstanbul.
- Marx, Karl (2016), **Louis Bonaparte’in 18 Brumaire’i**, (Çev. Erkin Özalp), 1. Baskı, Yordam Kitap, İstanbul.
- Marx, Karl (2019), **Ücret, Fiyat ve Kâr**, (Çev. Erkin Özalp), 1. Baskı, Yordam Kitap, İstanbul.
- Marx, Karl ve Engels Friedrich (1997), **Sömürgecilik Üzerine**, (Çev. Muzaffer Erdost), 1. Baskı, Sol Yayınları, Ankara.
- Marx, Karl ve Engels, Friedrich (1976), **Kutsal Aile ya da Eleştirel Eleştirinin Eleştirisi**, (Çev. Kenan Somer), 1.Baskı, Sol Yayınları, İstanbul.
- Marx, Karl ve Engels, Friedrich (2013), **Alman İdeolojisi**, (Çev. Tonguç Ok ve Olcay Geridönmez), 2.Baskı, Evrensel Basım Yayın, İstanbul.
- Marx, Karl ve Engels, Friedrich (2014), **Serbest Ticaret Sorunu Üzerine**, (Çev. Önder Kulak), 1.Baskı, NotaBene Yayınları, Ankara.
- Maslach, Christina (2003), “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, **Current Directions in Psychological Science**, 12(5), 190-192.
- Maslach, Christina ve Jackson, Susan E. (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, **Journal of Occupational Behaviour**, 2, 99-100.
- Maslach, Christina vd. (2001), “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, 52, 398-418.
- McIntire, Gabrielle (2008), **Modernism, Memory, and Desire: T.S. Eliot and Virginia Woolf**, Cambridge University Press, UK.

- Neuman, W. Lawrance (2014), **Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar I**, (Çev. Sedef Özge), 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ollman, Bertell (2008), **Yabancılaşma: Marx'ın Kapitalist Toplumdaki İnsan Anlayışı**, (Çev. Ayşegül Kars), Yordam Kitap, İstanbul.
- Ören, Kenan (2014), **Çalışma Sosyolojisi**, 2. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Öz, Asım (2010), **Marksizm Üzerine I**, 1. Baskı, Veng Yayınları, İstanbul.
- Pekin, Faruk (1979), **İşçiler Neden ve Nasıl Sömürülüyor? (Artı-Değer Nedir?)**, 8. Baskı, Vardiya Yayınları, İstanbul.
- Rand, Ayn (2004), **Kapitalizm: Bilinmeyen İdeal**, (Çev. Nejdett Kandemir), 1. Baskı, Plato Film Yayınları, İstanbul.
- Ritzer, Georg ve Stepnisky, Jeffrey (2014), **Sosyoloji Kuramları**, (Çev. Himmet Hülür), 1. Baskı, De Ki Basım Yayın, Ankara.
- See, Henri (1972), **Modern Kapitalizmin Oluşumu**, (Çev. Selahattin Özmen), 1. Baskı, Baha Matbaası, İstanbul.
- Sennett, Richard (2022), **Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri**, (Çev. Barış Yıldırım), 18. Baskı, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Schaufeli, Wilmar (2017), "Burnout: A Short Socio-Cultural History", Sighard Neckel vd. (Ed.), **Burnout, Fatigue, Exhaustion-An Interdisciplinary Perspective on a Modern Affliction**, (105-127), Palgrave Macmillan, UK.
- Silah, Mehmet (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Skousen, Mark (2003), **Modern İktisadın İnşası**, (Çev. Mustafa Acar), Liberte Yayınları, Ankara.
- Sombart, Werner (2008), **Burjuva: Modern Ekonomi Dönemine Ait İnsanın Ahlaki ve Entelektüel Tarihine Katkı**, (Çev. Oğuz Adanır), 1. Baskı, Doğu Batı Yayınları, Ankara.
- Stanford, Jim (2009), **Herkes İçin İktisat: Kapitalist Sömürüyü Anlama Kılavuz**, (Çev. Tuncel Öncel), 2. Baskı, Yordam Kitap, İstanbul.
- Sürgevil, Olca (2006), **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Şeriati, Ali (1992), **Kapitalizm Uyanıyor mu?**, 4. Baskı, Dünya Yayıncılık, İstanbul.

Şimşek, Mehmet Emin (2014), Moderniteden Postmodernliğe Uzanan Bir Köprü: Zygmunt Bauman, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tavşancıl Tarkun, Ezel (2000), “Nitel Araştırmalar”, **Öneri Dergisi**, 3(14), 29-32.

Taylor, Charles (2020), **Modernliğin Sıkıntıları**, (Çev. Uğur Canbilen), 4. Baskı, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Tezcan, Mahmut (2016), **Sosyolojiye Giriş**, 9. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.

Tınaz, Pınar (2013), **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Tolan, Barlas (1980), **Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma**, 1. Baskı, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara

Töre, Teslim (1992), **Marksizm ve Sorunlarımız**, 1. Baskı, Pele Sor Yayınları, İstanbul.

Umman, Uğur Şahin (2022), **Çalışma Acısı: Emek ve Ezilme Deneyimleri**, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

Ülken, Hilmi Ziya (1969), **Sosyoloji Sözlüğü**, 1. Baskı, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.

Vatandaş, Celalettin (2007), “Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı”, **İstanbul Journal of Sociological Studies**, (35), 46-47.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2016), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 10. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Weeks, Kathi (2014), **Çalışma Sorunu: Feminizm, Marksizm, Çalışma Karşısı Politika ve Çalışma Sonrası Tahayyüller**, (Çev. Tamer Tosun), 1. Baskı, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Wood, Ellen Meiksins (2016), **Kapitalizm Demokrasiye Karşı**, (Çev. Şahin Artan), 2. Baskı, Yordam Kitap, İstanbul.



EKLER

Ek 1: Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Bu çalışma, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sena ÇELİK tarafından “İş Hayatının Çalışanlar Üzerinde Yarattığı Etki ve Yorgunluk Toplumu Analizi: Trabzon İli-Forum AVM Örneği” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmektedir. Çalışma, iş hayatının çalışanlar üzerinde yarattığı etkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu görüşme formu, çalışanların iş hayatına ilişkin görüşlerini almak için oluşturulmuştur. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Araştırmaya katılmaya karar verdikten sonra dilediğiniz zaman görüşmeden ayrılabilirsiniz. Görüşmeyi durdurmak istediğinizde araştırmacıya çalışmadan ayrılmak istediğinizi söylemeniz yeterlidir. Aşağıda yer alan görüşme sorularına vereceğiniz yanıtlar, çalışmanın ölçmeyi amaçladığı konu açısından büyük bir önem arz etmektedir. Formda yer alan veriler ilgili yüksek lisans tez çalışması dışında başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için ilgili e-posta adresi üzerinde n bana ulaşabilirsiniz. Araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Görüşme boyunca aklınıza takılan sorularınızı yanıtlamak ve varsa önerilerinizi dinlemekte n büyük bir memnuniyet duyarım. Görüşme sırasında ses kaydının alınmasına izin veriyorum: 1.Evet 2.Hayır

SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİLER		
1. Cinsiyeti:	1. Kadın	2. Erkek
2. Yaşı		
3. Medeni durum	1) Bekâr 4) Eşini Kaybetmiş	2) Evli 5) Diğer
4. Eğitim düzeyi	Sizin Eğitim Düzeyiniz:	Eşinizin Eğitim Düzeyi:
	1) Sadece okur-yazar 2) İlkokul 3) Ortaokul 4) Lise 5) Üniversite 6) Diğer.....	1) Sadece okur-yazar 2) İlkokul 3) Ortaokul 4) Lise 5) Üniversite 6) Diğer.....
5. Mesleği	Sizin:	Eşinizin:
6. Çocuk sayısı	Yok () 1 () 2 () 3 () 4+ ()	
7. Aylık hane gelir düzeyi	1) 5000-8000 2) 8001-12.000 3) 12.001-15.000 4) 15.0001-20.000 5) Diğer.....	
8. Çalışma durumu	1) İşteki pozisyonunuz: 2) Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz? : 3) Çalışma şekliniz nedir? Yarı zamanlı () Tam zamanlı () Diğer () 4) Günde/Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?:.....	

ÇALIŞMA HAYATINA DAİR BİLGİLER

9. Yaptığınız işten genel olarak memnun musunuz?

- İlk güne kıyasla memnuniyet derecenizde bir değişiklik oldu mu?
- Yaptığınız iş sizi ilk günkü kadar heyecanlandırıyor mu?

10. Çalıştığınız kurumdan herhangi bir beklentiniz var mı?

- Kurum ve kurum çalışanlarının sizden bir beklentisi olduğunu düşünüyor musunuz?

11. İşiniz ve çalışma ortamınız sizi zorluyor mu?

- Yorgun olduğunuzda talepler size ağır ve zor geliyor mu?
- Daha fazlasını yapabileceğinize dair içinizde bir inanç ya da baskı hissediyor musunuz?

12. İşinizde başarılı olmak sizin için ne anlam ifade ediyor?

13. Daha önce hiç yöneticiniz tarafından yaptığınız iş karşılığında övgü aldınız mı/ takdir edildiniz mi?

- Çalışma arkadaşlarınıza karşı böyle bir övgüye ya da takdire şahit oldunuz mu?

14. İşinizde daha iyi bir performans sergilemek için uğraşıyor musunuz?

- Daha çok çalışarak işinizde terfi/prim/ödül/zam alabileceğinize inanıyor musunuz?

15. Ruh halinizin performansınızın verimliliğini etkilediğini düşünüyor musunuz?

- Motivasyonunuzun düştüğü dönemlerde performansınızı arttırmak için başvurduğunuz bir yol var mı?
- Bu konuda yöneticinizden ya da çalışma arkadaşlarınızdan herhangi bir beklentiniz var mı?

16. İş yerinizde size verilen görevi yerine getiremediğinizde bundan kendinizi sorumlu tutuyor musunuz?

- Böyle anlarda yetersiz ve eksik hissediyor musunuz?

17. Yapmakla yükümlü olduğunuz görevler dışında fazladan iş yaptığınızı düşündüğünüz zamanlar oldu mu?

- Yöneticiniz tarafından emeğinizin sömürüldüğünü düşünüyor musunuz?

18. İşten ne sıklıkla izin almaktasınız?

- Rahatlıkla izin alabiliyor musunuz?

19. İş hayatınızda yaşadığınız temponun özel hayatınızı olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilediğini düşünüyor musunuz?

- Bu durum aileniz ve arkadaşlarınızla olan ilişkilerinize nasıl yansımaktadır?
- Tatil günlerini işinizi düşünmeden rahat geçirebiliyor musunuz?

20. Mesai saatleri içinde yaşadığınız yorgunluğu fiziksel ve zihinsel açıdan nasıl yorumlarsınız?

Ek 2: Katılımcıların Demografik Verileri

Kod	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	İşteki Pozisyonu	Mesai Saati	Aylık Gelir Düzeyi	Çalıştığı Yıl	Çalışma Şekli
K1	Kadın	23	Lise	Kasiyer	8 saat	8001-12.000₺	2 yıl	Tam zamanlı
K2	Kadın	39	Lisans	Satış Uzmanı	8,5 saat	Diğer	15 yıl	Tam zamanlı
K3	Kadın	36	Lise	Satış Danışmanı	7 saat	8001-12.000₺	7 ay	Tam zamanlı
K4	Kadın	26	Lise	Temizlik Personeli	8 saat	8001-12.000₺	1 ay	Tam zamanlı
K5	Kadın	22	Lise	Satış Danışmanı	8 saat	8001-12.000₺	1 yıl	Yarı zamanlı
K6	Kadın	24	Lise	Satış Danışmanı	7,5 saat	8001-12.000₺	6 yıl	Tam zamanlı
K7	Kadın	27	Lisans	Satış Danışmanı	7,5 saat	8001-12.000₺	2 yıl	Tam zamanlı
K8	Kadın	22	Lise	Satış Danışmanı	8 saat	5000-8000₺	1 yıl	Yarı zamanlı
K9	Kadın	24	Lisans	Mağaza Sorumlusu	8 saat	8001-12.000₺	6 ay	Tam zamanlı
K10	Kadın	33	Lisans	Kasiyer	8 saat	8001-12.000₺	1 yıl 2 ay	Tam zamanlı
K11	Kadın	41	Lisans	Satış Temsilcisi	8 saat	15.001-20.000₺	9 yıl	Tam zamanlı
K12	Kadın	35	Lisans	Muhasebe Elemanı	8 saat	15.001-20.000₺	5 yıl	Tam zamanlı
K13	Kadın	24	Lise	Satış Danışmanı	7,5 saat	8001-12.000₺	6 yıl	Tam zamanlı
K14	Kadın	25	Lisans	Kasiyer	7,5 saat	5000-8000₺	5 yıl	Yarı zamanlı
K15	Kadın	27	Ön lisans	Satış Danışmanı	8 saat	8001-12.000₺	3 yıl	Tam zamanlı
K16	Erkek	37	Lisans	Mağaza Yöneticisi	8,5 saat	12.001-15.000₺	15 yıl	Tam zamanlı
K17	Erkek	32	Ortaokul	Restoran Müdür Yardımcısı	10 saat	8001-12.000₺	9 yıl	Tam zamanlı
K18	Erkek	40	İlkokul	Restoran Müdürü	11 saat	8001-12.000₺	13 yıl	Tam zamanlı
K19	Erkek	37	Ön lisans	Mağaza Müdürü	8 saat	15.001-20.000₺	13 yıl	Tam zamanlı
K20	Erkek	22	Lisans	Satış Danışmanı	7,5 saat	2000-2500₺	1 yıl	Yarı zamanlı
K21	Erkek	37	Yüksekokul	Mağaza Müdürü	8 saat	15.001-20.000₺	6 yıl	Tam zamanlı

Kod	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	İşteki Pozisyonu	Mesai Saati	Aylık Gelir Düzeyi	Çalıştığı Yıl	Çalışma Şekli
K22	Erkek	37	Lise	Satış Danışmanı	8 saat	8001-12.000₺	1 yıl	Tam zamanlı
K23	Erkek	36	Lise	Satış Danışmanı	8 saat	15.001-20.000₺	7 yıl	Tam zamanlı
K24	Erkek	41	Lise	Restoran Müdürü	11 saat	12.000-15.000₺	5 yıl	Tam zamanlı
K25	Erkek	30	Lise	Mağaza Yöneticisi	8 saat	8001-12.000₺	7 yıl	Tam zamanlı
K26	Erkek	29	Lise	Satış Danışmanı	8 saat	8001-12.000₺	1 yıl	Tam zamanlı
K27	Erkek	22	Lise	Satış Danışmanı	12 saat	8001-12.000₺	1 yıl	Tam zamanlı
K28	Erkek	25	Lisans	Satış Danışmanı	7,5 saat	8001-12.000₺	1,5 yıl	Tam zamanlı
K29	Erkek	36	Lise	Garson	10 saat	8001-12.000₺	5 yıl	Tam zamanlı
K30	Erkek	29	Lise	Garson	10 saat	8001-12.000₺	5 yıl	Tam zamanlı

ÖZGEÇMİŞ

Sena ÇELİK, 2011 yılında Yavuz Selim İlköğretim Okulu'nu; 2015 yılında Trabzon Anadolu İmam Hatip Lisesi'ni; 2020 yılında ise Karadeniz Teknik Üniversitesi - Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü'nü bitirdi. 2020 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalında yüksek lisans programına başladı.

ÇELİK, bekar olup, İngilizce bilmektedir.