



**PESA INTERNATIONAL  
JOURNAL OF  
SOCIAL STUDIES**

**PESA ULUSLARARASI  
SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ**

February 2018, Vol:4, Issue:1 Şubat 2018, Cilt:4, Sayı:1  
e-ISSN: 2149-8385 p-ISSN: 2528-9950  
journal homepage: [www.sosyalarastirmalar.org](http://www.sosyalarastirmalar.org)



**Eğitimli İşgücünde Meslek İntiharı ve Meslek İntiharına Karşı Çözüm Yolları**

**Organizational Murder In Trained Labor Force and Solutions To Professional Suicide**

**Elvan YILDIRIM OKUTAN**

Dr. Öğr. Üy., Sakarya Üniversitesi, [elvanu@sakarya.edu.tr](mailto:elvanu@sakarya.edu.tr)

**Aykut GÜNER**

Sakarya Üniversitesi, [aykut.guner1@ogr.sakarya.edu.tr](mailto:aykut.guner1@ogr.sakarya.edu.tr)

<https://doi.org/10.25272/j.2149-8385.2018.4.1.19>

**MAKALE BİLGİSİ**

**ÖZET**

**Makale Geçmişi:**

Geliş 14 Ocak 2018  
Kabul 10 Şubat 2018

**Anahtar Kelimeler:**

Meslek İntiharı, İş Bırakma, İşten Ayrılma, Toplu ve Bireysel Çalışma İlişkileri.

© 2017 PESA Tüm hakları saklıdır

Donald W.Cole tarafından meslek intiharı; yaratıcı, girişken, yetenekli, iyi yetişmiş, zeki insanların, aniden kendilerinin işletme içindeki kariyerlerini olumsuz etkileyecek adımlar atmaları olarak tanımlanmaktadır. İş hayatında başarılı olan her çalışana karşılık birçoğu kenarda kalmaktadır. İyi bir yönetici olabilecek kişiler, meslek intiharına sürüklenmekte ve bu süreci tersine çevirmek için ne yapmaları gerektiğini bilmemektedir. Diğer boyutuyla yöneticilerde iyi elemanların bozulmakta olduğunu ve işletmeye daha az yararlı hale geldiklerini görmelerine rağmen bu eğilimi değiştirebilmek için ne yapacaklarını bilmemektedir. Bu çalışmada meslek intiharına neden olan faktörlerin ortaya konması ve bu faktörlerin önlenmesine dair politikaların saptanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda meslek intiharı süreci açıklanmakta, buna neden olan faktörlerle beraber sorunların çözümünü kolaylaştıracak etkenler sıralanmaktadır.

**ARTICLE INFO**

**ABSTRACT**

**Article History:**

Received 14 Jan 2018  
Accepted 10 Feb 2018

**Keywords:**

Professional suicide, Job quitting, Resignation, Collective and Individual Study Relations.

© 2018 PESA All rights reserved

Professional suicide, creative, enterprising, talented, well-trained, intelligent people, suddenly they take steps to negatively affect their business within their career is defined as. Each manager who are successful in business, many remain on the sidelines. Persons who would be a good administrator, professional suicide is dragged to, and does not know what to do to reverse this process. The manager and the deterioration of other elements in size although they have become less useful to the enterprise does not know what to do in order to change this trend. This article is to reveal the factors that cause you to commit professional suicide and is intended for the determination of policies for the prevention of these factors. In line with this, a process of professional suicide that will facilitate the solution of problems have been disclosed, although the factors are ranked.

**GİRİŞ**

İş hayatında başarılı olan her çalışana karşılık birçoğu kenarda kalmaktadır. İyi bir yönetici olabilecek kişiler, meslek intiharına sürüklenmekte ve bu süreci tersine çevirmek için ne yapmaları gerektiğini

bilmemektedir. Diğer boyutuyla yöneticilerde iyi elemanların bozulmakta olduğunu ve işletmeye daha az yararlı hale geldiklerini görmelerine rağmen bu eğilimi değiştirebilmek için ne yapacaklarını bilmemektedir.

Meslek intiharı farklı yollarla yapılmaktadır: Bazı kişiler birdenbire, işlerini kendilerinden çok, daha az yetenekli kişilere bırakmakta, bazıları ise hırçınlaşmakta ve bile bile işten atılmalarına neden olabilecek davranışlarda bulunmaktadır. Kimileri aniden işten soğumakta ve çalışmasını aksatmaktadır. Kimileriye tükenmişlik sendromuna maruz kalarak yeniliklerden uzaklaşmakta ve faydasız hale gelmektedirler (Cole,1989:10).

### 1. Meslek İntiharına Neden Olan Faktörler

Meslek intiharına ilişkin oluşturulan kuramlardan bir Durkheim'in kuramıdır. Bu kurama göre meslek intiharı sosyolojik bir olgudur. Kişinin, parçası olduğu örgüte yabancılaşması ve iş hayatında olan bağlarının zayıflaması sonucunda meydana gelmektedir. Ayrıca kişinin parçası olduğu örgüt değerlerine aşırı bağlılığı da kişiyi intihara götürebilmektedir. (Durkheim, 1897: 68). Kendini değersiz hissetme, dikkatini toplayamama gibi belirtiler meslek intiharına neden olan faktörlerden birkaçıdır.

Meslek intiharına neden olan faktörlerin sınıflandırması aşağıdaki gibidir; (Pacifco,1968: 46)

- Açık ve gerçekçi olmayan beklentiler ve belirsiz durumlar,
- İşi tam yapmak için yeterli kaynak olmadığını ifade eden, aslında gereğinden fazla kaynağın olduğu anlamını taşıyan tahammülü zorlayıcı bir yönetim felsefesi
- İşte ilerlemeyi, yapılan işin teknik mükemmeliyetinden çok, işi yaparken gösterilen çaba ve bağlılığa göre değerlendiren yönetim görüşü,
- Yetersiz planlama ve yorgunluk,
- Zayıf iletişim ve kişilere iş güvenliği ile terfi olanakları açısından organizasyondaki yerlerinin ne olduğunu bildirmedeki yetersizlik,
- Yönetimin planlarını açıklamadaki ihmali ve korkusu,
- Yapılan iyi işin takdir edilmemesi ve hatta bunun farkına dahi varılmaması,
- Kişileri mutlu etmek için mümkün olduğu kadar kusurlarını da örtterek onlara büyük bir ilgi gösterme ve sonra aniden başka bir bölüme nakletme,
- Sorumluluğu şirket kaynaklarını en az düzeyde kullanarak sonuca giden ve kendini işe adanmış kişilere yüklemek.
- İşletmedeki yetenekli kişiler öz çıkarlarına karşı davranmaya başladıklarında, sorumluluk kademesindeki yöneticilerin bu yıkıcı koşulları ortadan kaldırmaya ve iş verimliliğini yeniden sağlayıcı ilişkiler kurmak için önlemler almaları gerekmektedir (Pacifco,1968: 46).

### 2. Meslek İntiharı Süreci

İnsanların meslek intiharı sürecine girmelerine sebep olan farklı kişilik özellikleri bulunmaktadır. En önemli sebep olarak nitelendirilebilecek durum, yaşama kendini feda edercesine insancıl yaklaşımdır. Bu yaklaşım kişiyi, kendini korumaktan ziyade, meslek intiharına teslim olmaya yönlendirmektedir.

Meslek intiharı ani gelişen bir tür davranıştır. Mesleki intihar aynı zamanda aşırı bağlılığa, psikolojik tepkinin bir sonucudur. İnsanların çok özen gösterdikleri işlerin kötüye gitmesi önemli durumlara neden olmaktadır (Mayo,1945: 43).

Meslek intiharı süreci, kişinin, hedeflerin ve sorumlulukların belirsiz olduğu, dolayısıyla bu hedeflere ulaşmak için gösterilecek başarının da belirsiz olduğu ve kişisel bağlılığa dayalı bir yönetim anlayışının egemen olduğu bir organizasyona girmesiyle başlamaktadır. İşletmede işe başlarken kişi bunu iyi niyetle kabullenir, fakat zaman geçtikçe hayal kırıklığı artmakta ve karşılanmayan ihtiyaçların yarattığı sorunlar giderek büyümektedir. Beklentilerle gerçek arasındaki uçurum derin ve yıpratıcı olmakta, bu durum ciddi ruhsal gerginliklere yol açmaktadır.

Meslek intiharı süreci, başlangıcıyla bitişi arasında yedi evreye ayrılmaktadır. Bunlar: (Cole, 1989:41)

- ❖ Belirsiz bir görevin kabulü,
- ❖ Balayı dönemi,
- ❖ Görevin ve işletmeden gelen desteğin denenmesi

- ❖ Kişide göreviyle ilgili endişelerin başlaması
- ❖ Destek için üstten yardım isteme(Resmi sistem)
- ❖ İş arkadaşlarından destek isteme (Gayri resmî sistem)
- ❖ Meslek intiharının baş göstermesi.

### 2.1. Belirsiz Bir Görevin Kabulü

Mesleki intihar süreci genellikle, kişinin kendisinden ne beklenildiği açıkça ifade edilmeyen bir görevi kabul etmesiyle başlamaktadır. Modern iş hayatının karmaşıklığı, yeni gelen personelin ne yapacağını kesin olarak belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Belirsiz olmayan görevler ise mevcut görevler ile yeni gelen kişinin görevleri arasındaki benzerliklerden ötürü daha fazla açıklama gerektirmektedir. Üstler, alt kadronun kendisini mücadele ederek kanıtlamasını tercih etmekte ve kimin ne yaptığını açıklamaya yanaşmamaktadırlar. Görev ve sorumlulukların bir mücadele sonucu belirlenmesi sırasında birileri zarar görmektedir (Wilkinson ve Pickett,2009:142).

Meslek intiharının ana nedenlerinden biri, işveren ile çalışan arasındaki ruhsal anlaşmanın niteliğinde ortaya çıkan belirgin değişikliklerdir. Açık olamayan bir yöneticiyle çalışırken belirsiz bir görevi aydınlığa çıkarmaya çalışan bir çalışanın boşa giden çabaları o çalışanın mesleki intihar sürecine girdiğinin işaretidir (Kadılar,2014:34).

Web ortamında yapılan bir araştırmaya göre, intihar sürecine giren kişilerin, yaşlı yöneticiler tarafından kolayca saptanabilen, genç, dinamik ve idealist insanlar olduğu görülmüştür(Güner,2017:1).

İşletme hedeflerinin açık olmaması, görevlerin belirsiz olması ile ilgili ciddi bir sorundur. İşletmenin farklı bölümlerinde çalışanların birçoğu işletmenin büyümesi ve kar etmesi ile ilgilendiklerini iddia etseler de, davranışları daha çok belli bir güç yapısı oluşturmaya ve statükoyu korumaya yönelmiş olduklarını göstermektedir.

### 2.2. Balayı Dönemi

Personelin belirsiz bir görevi kabulünü takiben, ‘balayı dönemi’ diye adlandırılabilir, kısa bir dönem bulunmaktadır. Organizasyon yapısının olmayışı ve rollerin belirsiz oluşu nedeniyle her yeni gelen kişiye rakip gözüyle bakılmaktadır. Bununla beraber bu kişiler aynı zamanda yardım kaynağıdır. Kişiler yeni gelenin gerçek tutumunun ne olacağını bilmedikleri için başlangıçta yardımcıdırlar. Yeni gelenin gücü hakkında bir fikirleri olmadığından işbirliği de yapmaktadırlar. Balayı döneminde herkes arkadaşça davranmakta, kişi sonradan dedikodu konusu olabilecek ve kendisine karşı kullanılabilir pek çok özeleştiride bulunmaktadır(Durkheim,1893: 107).

### 2.3. Görevin Denenmesi

Bir süre sonra insanlar yeni gelenin süper kişi olmadığını ve yalnız başına işletmedeki tüm sorunları çözemeyeceğini öğrenmektedirler. Bunun üzerine kişinin ne kadar güçlü olduğu araştırılmakta ve beklenileni vermediğinden ondan uzaklaşmalar başlamaktadır. (Ouchi,1989,88).

Bu aşamada belirsiz görevin ne kadarının işletme tarafından destekleneceğinin ve ne kadarının kişisel düzeyde, gayri resmi olarak yürütebileceğinin araştırılması gündeme gelmektedir. İş yapmak için sağlanacak kaynak miktarının hem işletme hem de kişi tarafından araştırılması anlamına gelir. Çalışanlara yaşamsal kaynaklar tahsis edilmiş veya edilmemiş olabilir. Bunlar maddi kaynaklar, beşeri kaynaklar ve yetki olarak sınıflandırılabilir. Maddi kaynaklar arasında büro, telefon ve diğer çeşitli teçhizat sayılabilir. Beşeri kaynaklar, resmi veya gayri resmi olarak emre tahsis edilmiş insan zamanıdır. Yetki ise, işletmeyle ilgili işlerde onay veya veto hakkıdır. Ek bir kaynak da bazı prestij sembolleridir. Özel park yeri veya binanın anahtarları bunlara örnek verilebilir. Semboller kendi başlarına bir yetki ifade etmezler, fakat organizasyonda özel bir statü yaratır(bunun resmi organizasyon tarafından inkâr edilmesi önemli değildir) ve işbirliğine yardımcı olmaktadır(Ouchi,1989,88).

### 2.4. Görev İle İlgili Endişelerin Başlaması

Psikolojik güç, grubun içine alınmak, güvenilmek ve saygı duymakla kazanılmaktadır. Bu aşamada insanlar genellikle kültür şoku denilen tecrübeyi yaşarlar. Yeni gelenler organizasyonu anlamadıklarını

fark etmektedirler, işletme mensuplarıyla anlamlı iletişim kuramazlar, saygı görmezler, dolayısıyla yetkin biri olarak değerlendirilmemektedirler(Maier,1965:194).

İnsanlar belirsiz koşullarda çalışmaya zorlandıklarında telaşlı ve hassas olmaktadır. Bu durumdan işgörenler olumsuz şekilde etkilenmekte ve kendilerine olan güvenlerini ve normal davranış özelliklerini kaybetmektedirler (Cole, 1989:41).

### 2.5. Destek İçin Üstten Yardım İstenmesi

Organizasyon tarafından resmen desteklenmeyen bir projede sorumluluk yüklenen bir kişinin kendisi ve birlikte getirdiği sorunları yavaş yavaş kavramasıyla hayal kırıklığı giderek artar. Böyle bir ortamda kişiler arası rekabetin teşviki ve bunun sonucunda güvenin eksilmesi, iletişim sorunları, ne olup bittiği konusunda bilgi eksikliği, endişe ve zamanın baskısı gibi sorunlar kişinin bu durumunu hızlandırmaktadır. Kişi giderek bu zorlukların bir kısmının işletmenin ve üst düzey yönetimin yetersizlikleri sonucu meydana geldiğini kavramaktadır. Yöneticiyi bu sorunlarla yüz yüze getirme çabaları, genellikle onun suçluluk duygusuna kapılmasında, dolayısıyla kendini savunur duruma geçmesine ve bu duyguları ortaya çıkaran asttan kaçmaya başlamasında neden olmaktadır.

Bu aşamada gerekli olan husus, kişinin görevinin ve görevin içine giren sorumlulukların resmi kanaldan organizasyona bildirilmesidir. Oysa işin başında görevi belirsiz yapan neden, onun açıklığa kavuşturulmasını engellemektedir. Açıklık getirilmeden, sorunlar büyümeye devam eder. Kişi yavaş yavaş durumun baştan görüldüğü gibi olmadığını anlar. İşletmenin gönülsüz yardımı ve çalışanların çıkardığı değişik engeller sonucu yönetici, sorumlulukları açıklama işini üstlenmenin bu koşullarda politik bir yarar sağlamayacağını hissetmektedir. Yönetici, eğer ast yeteri kadar yetenekli olsaydı, görevin ayrıntılarını açıklamaya gerek kalmayacaktı diye düşünmektedir. Bundan dolayı, görevin açıklığa kavuşturulması için yapılan ısrar, astı yöneticisinden uzaklaştırmaktadır. Astın görevini bir üst düzeydeki yönetici ile açıklığa kavuşturma konusundaki herhangi bir girişimi ise açıkça tehdit olarak görülecek ve astın durumunu daha fazla tehlikeye düşürecektir(Byham ve Wellins,2015:143).

### 2.6. Destek İçin İş Arkadaşlarından Yardım İstenmesi

Kişi üstü aracılığıyla bir çözüme ulaşmaya çalışırken, bir yandan da sorunu iş arkadaşlarıyla halletmeye çalışmaktadır. Buradaki temel sorun iş arkadaşları arasındaki rekabetçi mücadeledir. Teorik olarak insan, iyi bir iş yaparak ilerler, fakat sadece hüküm süren krizlerin değerlendirildiği ve geçmişteki başarıların kısa ömürlü olduğu bir işletmede eskiler; ilerlemenin iyi iş yapmak yerine, rekabeti arttırmakla daha kolay olacağını fark etmişlerdir. Böylece rakiplerinin sorunlarını öğrenmeye ve bunları, yine o kişilerin aleyhine kullanmaya daha fazla zaman harcamaktadırlar. Dedikoduyu ustaca kullanarak ve işbirliğine yanaşmayarak rakipler önemsiz ve etkisiz duruma getirilebilmektedir(Maier, 1965: 194-195).

İnsanlar ne yapmaları gerektiği konusunda yeterli fikir sahibi değillerse, başkalarının başarılarını görmek onları sık sık endişeye sevk etmektedir. Daha yetkin bir yeni personel korkuya yol açmaktadır. Belirsiz görevlerle, o anda yöneticiye neyin daha önemli gözüktüğüne bağlı olarak, işletme faaliyetlerinde ciddi dalgalanmalar olmaktadır. Zamanla yeni gelen kişinin kendi alanlarındaki çalışmaları, diğerlerini telaşa düşürmektedir. Kendi sorumlulukları açıkça belirlenmemiş olan bu diğer kişiler, 'Bu, senin yapacağın kadar önemli bir iş değil, onu yapmamalısın' veya 'Bunu benim yapmam lazım' biçimindeki değerlendirmelerde bulunmaya başlamaktadır. Sonuç olarak eskiler yeni geleni tüm faaliyet alanlarından uzaklaştırmaya çalışmaktadırlar(Maier,1965:194).

### 2.7. Meslek İntiharı Belirtilerinin Oluşması

Üstüne karşı sorumluluğunu yerine getirmenin imkânsız olduğunu fark eden kişi umutsuzluğa kapılmakta ve sinirlenmeye başlamaktadır. Artan hayal kırıklığı ve kızgınlığa(bu duygular uzun bir süre yönetime açıklanamamaktadır) bir çözüm bulunmazsa giderek daha da yaygınlaşmaktadır. Sorunu anlayacaklarını umarak iş arkadaşlarıyla çözüme çabaları da başarısız olabilmekte ve bu durum sadece onların birbirlerinden daha fazla soğumasına sebep olabilmektedir(Grollman,1971:205).

Eğer sorun hallolmadan sürerse kişi önce kızgın ve yalnız, sonra altüst olmuş ve nihayet tecrit edilmiş duruma düşecektir. Anlayışlı bir dert ortağının yokluğunda, düzeni değiştirme çabaları daha büyük bozguna yol açabilir. Öz saygının yokluğu, tecrit durumu devam ederken kişi, hiçbir zaman işletme

desteğine sahip olmadığı anlaşılan bir görev ve ona karşı olan kişisel sorumluluklarından ötürü giderek karamsarlığa bürünmektedir. Kişi, buna rağmen verilen görevi yapmak için kişisel ilişkilere girmeye başlar. Organizasyon desteğinin olmayışı yüzünden sonunda kişisel ilişkilerini de keser ve organizasyonla açıktan rekabete girer. Bu koşullar birçoğunun işletmeyi terk ettiği veya nisbi hareketsizliğe çekildiği durumdur(Cole,1989: 37).

İşletmeye yeterince bağlı olan ve tasarılarıyla ilgili umutları aniden yıkılan kimseler, kendilerine ihanet ettiklerini hissettikleri yöneticilere ve işletmeye karşı oldukça sert tepki gösterirler. Bu kızgınlık ve hayal kırıklığını tartışma girişimleri muhtemelen bir saldırı olarak nitelendirilmektedir. İlk aldatmacanın kısmen sorumlusu olan yönetici, bu davranış karşısında kendisini tehdit edilmiş hissedecek ve sorumluluğu reddederek savunmaya geçecektir. Bu durum kişinin adaletsizlik, hayal kırıklığı, kızgınlık duygularını şiddetlendirir ve kendini kaybetme duygusuna yol açmaktadır. Kişi üstünün işi yürütmedeki yeteneksizliğinin sürekli hatırlatıcısı durumuna gelmektedir. Buna karşılık üstün öfkesini ve suçluluk duygularını uyandırır ve yönetici durumundaki kişi huzursuzluk nedenini mümkün olduğunca çabuk ortadan kaldırmak için o astına bilinçli ya da bilinçsiz telkinlerde bulunmaktadır(Grollman,1971:205).

İşletmenin ve yöneticinin beklentilerini karşılamakta başarısız olmak, sadece üstler ve işletme tarafından değil, diğer kişilerce de kasıtlı davranış olarak değerlendirilmektedir. Başarısızlığın ardından güçlü bir suçluluk duygusu ve bunun sonucunda kendini cezalandırma isteği ortaya çıkmaktadır.

Meslek intiharına yönelenler son aşamalarda, kızgınlığa kapılmış ve bunalıma girmiş olanlardan, durumlarıyla ilgili daha az telaş ve heyecan göstermeleriyle kolaylıkla ayrılmaktadır. Meslek intiharı çıkmazdan kurtulmak için uygun bir çözüm gibi görülmektedir. Mesleki intihar bir yarar sağlayacak olur ise dört koşulun yerine gelmesi gerekmektedir: Çelişkilerin azalması, benlik ideallerine uygunluk, kişisel ilişkilerin devamı ve beklentilerin yerine gelmesi(Cole,1989,41).

Saygı duyulmama ve istenmeme duygusu insanlardan giderek daha fazla kopmayı ve tamamlandığında mesleki intihara yol açacak toplumdaki kopma sürecini başlatmaktadır. Kobler ve Stotland 1954 yılında yaptıkları bir çalışmada, mesleki intiharın çoğu kez bir dizi olumsuz sosyal ilişkinin sonucu olduğunu belirlemişlerdir. Mesleki intihar, fiziksel intiharda olduğu gibi, kendini reddedilmiş hisseden ve fiziksel ve ruhsal anlamda tükenmiş insanlarda ortaya çıkmaktadır. Yalnızlık mesleki intiharda sık görülen bir etkidir.

Potansiyel meslek intiharının ilk belirtileri, konu hakkında rastgele konuşma, kendine karşı haksızlık, kendini ihmal, bunalım ve panik olarak görülmektedir(Likert, 1961: 178).

### 3. Meslek İntiharına Karşı Çözüm Yolları

Meslek intiharı olayını azaltmak ve faydalı insanların etkin ve etkili kullanımını sağlamak için alınabilecek önlemler aşağıda sıralanmaktadır (Taylor, 2014: 79):

Belirli işletme amaçları oluşturulması meslek intiharı oranlarını azaltabilir. İnsan enerjisi ancak amaçlar belirlenmişse yararlı biçimde kullanılabilir. İşletme amaçları ve kişisel amaçların belirlenmesi, belirsiz durumun sebep olduğu gerilimin hafifletilmesi, amaçsızlık ve düzensizlik duygularının etkilerini azaltmak için etkilidir.

Amaç belirlenmesi sadece sistemdeki belirsizliği gidererek daha fazla enerjinin işletme hedeflerine yönlendirilmesini sağlamakla sınırlandırmamakla beraber insanlar arasındaki rekabeti azaltıp mevcut enerjinin, ortak işletme amaçlarına yönelik işbirliği içerisinde kullanılmasını da sağlamaktadır.

Belirlenen amaçlara ulaşmak için plan yapılmalıdır. Değişik kişilerin rollerinin tanımlanması ve sorumluluklarının açıklanması bu sayede mümkün olacaktır.

Ekip kurma faaliyeti başlatılmalı ve grup bağlılığına dayanan bir yönetim tarzı geliştirilmelidir. İşletme hedefleri çerçevesinde ekip oluşturma, rekabeti azaltacak, işbirlikçi, destekleyici ilişkilerin kurulmasını teşvik etmektedir

Yapılan iyi işi değerlendirmek üzere düzenli aralıklarla verimlilik kontrolleri yapılmalıdır. Kişileri tek tek yücelten, hükmetme eğilimini engelleyici ve işletme faaliyetinin sonuçlarını temel alan bir ödül sistemi oluşturulmalıdır (Uğur,2015:86).

Beşeri ilişkileri öğretmek amacıyla eğitim programları uygulanmalıdır. Bu uygulama iletişimi düzenleyerek sorunlara daha etkin çözümler getirmekte ve daha ileri gidebilmek için sonuçların nitelikleriyle ilgili veriler sağlamaktadır.

Üst yöneticinin işletme için önemli olduğu ve kimsenin mükemmel olmadığı göz önünde tutulduğunda üst yöneticinin de eğitimi gerekmektedir. Derinlemesine yönetici eğitimi, büyüme fırsatı oluşturduğunda, yeni yatırımları yürütebilecek hazır bir kadro oluşturacağı için işletme açısından önem taşımaktadır (Drucker, 2011: 378).

Yetkili bir kişinin(yönetici), en akla yatkın olan, üst yöneticinin kuralları, ödül sistemi ve ilerleme için neyin gerektiğini açıklığa kavuşturma sorumluluğunu taşıması gerekmektedir. İyi çalışan ve işletme için fedakârlık eden insanları koruma ve kendini tehdit altında gören iş arkadaşları tarafından yararsız hale getirilmelerini önleme sorumluluğunu taşıyacak bir kişi olmalıdır (Güner,2017:1).

Gerilim ve psikolojik baskıdan periyodik olarak uzaklaşma imkânları oluşturulmalıdır. Konferanslar, tatil, eğitim grupları ile gerilim düşürülebilir. Aşırı derecede baskı altında çalışanlar için, yılda iki haftalık tatil yetersizdir (Drucker,2011:378).

Sistem içerisindeki endişe düzeyi azaltılmalıdır. Endişe amaçların belirlenmesi ve görevlerde olabildiği ölçüde açıklığın sağlanmasıyla azaltılabilir. Meslek intiharını önlemekte en etkili yollardan birisi eğitim gruplarının duyarlılık eğitimi ile bilinçlendirilmesidir.

Her çalışan için yetkinlik envanteri tutulmalı ve işgücü planlaması yapılmalıdır.

İşletmeye düzenli öneriler sunacak, işten ayrılanlarla görüşmeler yapacak ve bilgi derleyecek bir uygulama oluşturulmalıdır. Bu uygulama işletmeye aynı zamanda itibar sağlayacaktır.

Meslek intiharının önleneceği 3 düzey vardır(Pfeffer,2010:109):

Ana Önlem: Meslek intiharı yaratan koşulları ortadan kaldıran bir ortam,

İkincil Önlem: Meslek intiharına giren kişilerle etkin bir şekilde ilgilenmek,

Üçüncül Önlem: Kalanların zaaflarını, gelecekteki psikolojik rahatsızlıkları azaltmak.

Ana Önlem, işletmenin başarısını ön plana çıkaran bir atmosferin ve psikolojik ortamın oluşturulmasını gerektirmektedir. Çalışılan kurum içerisinde desteğin olmayışı ve amaçların belirsizliği yetenekli insanların meslek intiharına neden olmaktadır.

İkincil Önlem, meslek intiharı sürecini durdurmak için çalışanlara yardım ünitelerinin kurulmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri meslek intiharı ve belirtilerini tanıyacak, özelliklerini anlayacak ve uygun önlemler alacak biçimde eğitilmelidir.

Üçüncül Önlem, yöneticilerin eğitilmeleri ve astlar meslek intiharına yönelmeden sorunlarını karşılayacak tecrübeler edinmeleri gerekmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma meslek intiharı sorunu ile ve eğitimli insanların bir işletmede kısa süre çalıştıktan sonra orayı terk etmeleri veya beklenen verimliliği göstermeyerek etkinliklerini yitirmeleri olayı ile ilgilidir. Cole'nin eserindeki bulgular, sorunun kişinin kendi yapısından çok kişiler arası ilişkilerden ve onların çalıştıkları ve verimli olmalarının beklendiği işletme ortamıyla ilgili olduğunu göstermektedir.

İşletme amaçları açık olmadığı, bu amaçlara ulaşmak için bir plan oluşturulmadığı, öncelikler belirlenmediği ve sorumluluklar kesin olmadığı durumda, kişisel istekler ile işletmenin sınırlı kaynakları arasında kıyasıya bir rekabet sürüp gitmektedir. Bu rekabette ikna gücü fazla olanlarla, acımasız olanların kazanma şansı daha fazladır. Hatırlanacak olursa, kişiler arasında böylesine yoğun bir rekabet, başka alanlarda çok daha yararlı olabilecek bol miktardaki enerjinin boşa harcanması demektir. Bununla beraber bu şiddetli mücadeleler bu tür bir hayattan hoşlanmayanların veya bunu beceremeyenlerin kaybına(meslek intiharına) yol açmaktadır.

Karşılıklı ilişkinin yokluğu birçok kişinin kendisi için sınırlar belirlemede ihtiyatlı davranmasına yol açmaktadır. Anlamli değerlendirmelerin (“iyi yapıyorsunuz, iyi çalışmanızı sürdürün”)yokluğu sık sık insanları, sınırları daha da daraltmak üzere harekete geçirmektedir.

İşletmenin verimli olabilmesi için, işletme mensuplarından mesleki intihara yönelmelerine neden olacak kadar çok şey beklemeksizin, ellerinden geleni yapmaları konusunda onlara destek olacak bir beklentiler, inançlar ve davranışlar sistemi geliştirmek gereklidir. Bu yönlendirme, eğitim ve seviyeyi yükseltmeyle elde edilebilir.

İşletmelerde gelişmenin önemli bir engeli, yöneticilerin, özellikle de insan kaynakları yöneticilerinin, organizasyon sorunlarını tek tek kişilik sorunları olarak görmeleridir. Sistemler fonksiyonel alt bölümlere ayrılmalı, her biri diğerlerinden soyutlanmış olarak incelenmeli ve her birinin gelişimi konusunda sistemin kalan kısmına bakarak kriterler oluşturulmalıdır.

Gelişen bir toplumdaki sorunlardan biri de, kimsenin tatmin olmayışıdır. İnsanlar sıkı çalışmakta ve daha fazla kazandıkça kendilerine daha yüksek amaçlar koymaktadırlar. Yapacak çok şeyin olması ve tatmin olmama konusunda sürekli bir baskı hissedilmektedir. Bu özellikle yönetim kademeleri için geçerlidir. Organizasyon yapısının yokluğu önemli bir eksikliklerdir. İşler ne kadar rutinleştirilebilirse insanların kafaları daha yaratıcı uğraşlar için o kadar serbest kalabilir.

Kısaca, insanlar için yararlı iş son derece önemlidir. Sıradan işlere alışanlar ve işlerinin sıkıntısından şikâyetçi olmayanlar az yetenekli olanlardır. Gidecek başka yerleri olmadığı için bu durumu kabullenmektedirler. Başarılı olanları yıpratıp yok etmek eğilimi ön plandadır, çünkü onların yeni alanlara yönelik yetenekleri diğerlerinin huzurunu kaçırmaktadır. (Sokrat’ın intiharı bunun örneğidir: Sokrat çalışmalarından dolayı suçlanarak yargılanıp, ölüme mahkûm edilmiştir. Kaçırılma önerilerini kabul etmeyip baldıran otu zehrini içerek intihar etmiştir.)

Her yerde insanlar güçlerinin zorlanması ve daha çok sınavdan geçmesi arayışındadırlar. Bu onlara hayattaki değerlerini kanıtlamaları için fırsat sağlamaktadır. Onlar en az direnç ortamını değil, harcadıkları her çabaya karşı kendilerine kişisel değerlerinin en çok kanıtını sunan ortamı aramaktadır.

## KAYNAKÇA

Byham,Tacy and Wellins,Richard(2015), *Your first Leadership Job*,Wiley,New Jersey.

Cole,Donald(1989),*Meslek İntiharı-Yöneticinin Mesleği Nasıl Mahvolur?*,İlgi Yayıncılık,(Çev. Yakut Güneri),İstanbul.

Drucker, Peter(2011) *Yönetim*, Optimist Kitap,(Çev. İlker Gülfidan),İstanbul.

Durkheim, Emile(1893), *Toplumsal İşbölümü*,Cem Yayınevi.(Çev. Özer Ozankaya),Fransa.

Durkheim,Emile(1897), *İntihar*, Pozitif Yayıncılık,(Çev.Zühre İlkgelen),Fransa.

Grollman,Earl(1971) *Suicide: Prevention,Intervention,Postvention*, Boston Beacon Press

Güner, Aykut(2017) *Meslek Mahvetme Deneyimi* <http://www.yonetimdeinsan.com/tr/insan-yonetimi/meslek-mahvetme-deneyimi/> (Erişim Tarihi:12.03.2017)

Herzberg,Frederick(1966), *The Motivation to Work*,Wiley,NewYork.

Kadılar,Rıza(2014),*Yetenekten Lidere*, Destek Yayınları,İstanbul.

Likert,Rensis(1961), *New Patterns of Management*,Haughton Mifflin,NewYork.

Maier, Norman(1965), *Psychology in Industry*, Haughton Mifflin, NewYork,ss.194-195.

Mayo, Elton(1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*,Harvard Business School,Boston,ss. 43.

Ouchi,William(1989), *Teori Z*,İlgi Yayıncılık(Çev.Yakut Güneri),İstanbul.

Pacifico,Carl(1968), *Advice for Mismangers,DaredoThink*,Chicago.

- Preffer, Jeffrey(2010),*Güç: Nasıl Kazanır,Nasıl Elde Tutarsınız?*,Mess Yayın No:613(Çev.İdil Çetin-Zülfü Dicleli),İstanbul,ss.109.
- Taylor,David(2014),*Başarıya Uzanan Gerçek Yollar Nihayet Ortaya Çıktı:Çıplak Lider*,Lifecyle Yayıncılık,(Çev.Selim Yeniçeri),İstanbul.
- Uğur,Adem(2015),*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık,Sakarya
- Wilkinson,Richard ve Pickett,Kate(2009), *Su Terazisi:Eşitliğin artması toplumları nasıl güçlendiriyor?* , OptimistKitap,(Çev.Elif Özsayar),İstanbul