

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Prekaryalaşmayı/Güvencesizleşmeyi Nasıl Etkiliyor? Güvencesiz İstihdam ve İKY İlişkisine Yönelik Bir İnceleme

How Does Human Resource Management (HRM) Influence Precarization? A Review of the Relationship Between Precarious Employment and HRM

Merve Gerçek 

Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Kocaeli, Türkiye, merve.gercek@kocaeli.edu.tr, [ror.org/0411seq30](https://orcid.org/0411seq30)



Öz: Güvencesizleşme, sosyal ve ekonomik istikrarsızlıkla tanımlanan, modern toplumlarda tüm seviyelerdeki çalışanları etkileyen önemli bir olgu haline gelmiştir. Çevresel unsurlara bağlı değişimler temelinde ortaya çıkan yeni iş ilişkileri, geleneksel istihdam güvencesinin yerine kısa ve geçici süreli iş ilişkilerinin yaygınlaşmasına yol açmıştır. Çalışma koşullarında yaşanan gelişmeler, örgütlerde iş ilişkisinin türü, performans, ücret ve tanınma gibi konular bakımından insan kaynakları yönetimini (İKY) etkilemiştir. Dolayısıyla güvencesizleşmenin çalışanların tutum ve davranışlarının yanı sıra fiziksel ve zihinsel sağlıklarına nasıl etki ettiğine yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Bu çalışma, güvencesizleşme, güvencesiz istihdam, güvencesiz iş ve algılanan güvencesizlik gibi kavramları, İKY söylemi, felsefesi ve uygulamaları bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, güvencesizlik ve İKY arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar derlenmiş, İKY söylemi, felsefesi ve uygulamalarının güvencesizlik ile nasıl bağlantılı olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, güvencesizleşmeden türeyen ilgili kavramlara yer verilerek, İKY'nin bu kavramlarla ilişkilerinin modern İKY yaklaşımları ve eleştirel İKY yaklaşımı açısından nasıl olduğuna da değinilmiştir. Bu çalışmanın, araştırmacılara ve karar alıcılara İKY'nin temel yapı taşlarını ele alırken güvencesizleşme ve İKY arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurmalarına yönelik temel bir bakış sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Prekarya, Güvencesizleşme, Güvencesiz İstihdam, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilir İKY

Geliş Tarihi/Received: 30.04.2025
Kabul Tarihi/Accepted: 13.06.2025
Yayınlanma Tarihi/ Available Online: 14.08.2025

Abstract: Precarization, characterized by social and economic instability, significantly affects employees at all levels. Changes in environmental factors have led to the rise of short-term and temporary work, replacing traditional job security. These shifts impact human resource management (HRM) in employment relationships, performance, compensation, and recognition. Consequently, there has been a growing body of research exploring how precarization impacts employees' attitudes and behaviors, as well as their physical and mental well-being. This study examines precarization, precarious employment, precarious job, and perceived precariousness within HRM rhetoric, philosophy, and practices. For this purpose, studies addressing the relationship between precariousness and HRM were reviewed to explain how HRM rhetoric, philosophy, and practices are connected to precarization. Furthermore, the study discusses how concepts derived from precarization relate to HRM from the perspectives of both modern HRM approaches and critical HRM theory. This study is expected to provide researchers and decision-makers with a fundamental understanding of the relationship between precarization and HRM, encouraging them to consider this relationship when addressing the essential elements of HRM.

Keywords: Precarity, Precariousness, Precarious Employment, Human Resource Management, Sustainable HRM

Extended Abstract

The emergence of the precarious class is based on new forms of labor, following organizational restructuring under neoliberal economic policies, technological use, and declining labor movements. Neoliberalism is an ideology that emphasizes freedom and economic gain, rising with Margaret Thatcher in the United Kingdom and Ronald Reagan in the United States (Duggan, 2012). In line with its core values, neoliberalism has also brought about a trend toward free-market economies and global deregulation (Harvey, 2007). Consequently, social and economic transformations, prioritizing competition and profit, increased demand for flexible working to produce at lower costs. Precarious work is an increasingly widespread phenomenon, especially in the modern labor market. Contemporary human resource management (HRM) practices have led to an increase in insecurity in workplaces through flexible work models and temporary relationships rather than job security (Anderson, 2022). These forms of precarious work are argued to make employees more vulnerable economically, socially, and psychologically. Current trends in HRM practices are also believed to lead to inequalities among various employee groups (Baker & Kelan, 2018). In this context, the aim of this study is to examine how HRM, through its rhetoric, philosophy, and practices, influences the formation of a precarious class as well as perceived precariousness at the workplace. The relationship between precarization and HRM has been discussed with reference to critical HRM literature as well as emerging new perspectives in the context of precarization.

Employees who were part of traditional employment relationships had the opportunity to experience lifelong employment in a specific institution, regular working hours, wages, and benefits before the 1980s (Benería, 2001). In other words, traditional work life offered a more stable career model, where employees could work for many years in the organizations they belonged to, advance to higher positions, and trust that they would receive retirement benefits and severance pay upon retirement. However, especially after the 1980s, social, economic, and political transformations in the United States and worldwide caused jobs to be more uncertain, unpredictable, and risky, leading to precarization (Kalleberg, 2009). Precarity, as referred to by Bourdieu (1999), describes the broader social problem of economic and social insecurity in individuals' lives, stemming from the absence of stability. Precarity has been addressed in the context of neoliberalism, labor markets, and social inequality and has been considered the main cause of social problems in the 20th century. Following Bourdieu, different perspectives on how "precarity" have emerged, and various concepts derived from insecurity have been evaluated so far.

The deregulation brought about by neoliberalism, the blurring of boundaries in the circulation of capital, demographic changes, and fluctuations in labor markets have led to the emergence of new forms of employment relations. These new forms of employment relations differ from full-time, permanent, and stable employment as they arise from the variability, uncertainty, and complexity in work environments. These types of work, referred to as precarious jobs, are also known by various terms, such as flexible work, non-standard/atypical work, or alternative work arrangements (Kalleberg, 2000). Among the types of employment defined as non-standard or atypical are temporary employment, part-time work, on-call work, zero-hour contracts, and temporary employment (Eurofound, 2018; ILO, 2024). The common feature of these forms of employment is that they offer flexibility in terms of working hours, locations, and conditions, while being unstable in terms of job security. Non-standard work includes various forms such as temporary work, and on-call work, where there is a continuous employment relationship between employer and employee, but the employer does not guarantee a job for the employee (Burgess & Connell, 2006).

Vosko et al. (2009) noted that precarious employment has been studied from two different perspectives. The first approach examines precarious employment within the framework of non-standard employment, while the second approach addresses it as a concept that includes various forms of

precariousness. In this study, similarly, the relationship between HRM and precariousness is addressed in terms of non-standard employment, and perceived precariousness in the workplace, with different concepts of precariousness. Although HRM rhetoric is fundamentally based on an economic rationality perspective, recent discussions have laid the groundwork for changing current views. Today, there is an emphasis on the need to develop a more comprehensive theoretical understanding (Alberti et al., 2018). One of the views arising from these needs is that sustainable HRM could be an approach to decrease the effects of precarization (Khan et al., 2024). Sustainable HRM offers a new understanding of HRM that questions traditional views, such as maximizing employer profit, and instead emphasizes considering stakeholders' interests (Pfajfar et al., 2022). The focus of sustainable HRM includes not only the physical and mental health of employees but also working conditions and compensation. Additionally, the interests of various external stakeholders, such as environmental management, are also included within the scope of sustainable HRM. This approach focuses on the common good rather than the organization's profit-maximizing goals (Khan et al., 2024; Usman et al., 2023). Also, sustainable HRM has the potential to promote improved union relations (De Prins, 2022). However, a deeper examination is needed regarding the assumptions that sustainable HRM could reduce the negative consequences of precarization for employees.

1. Giriş

Güvencesiz sınıfın ortaya çıkışı, neoliberal ekonomik politikaları izleyen örgütsel yeniden yapılanmalar, teknoloji kullanımı ve azalan toplu işçi hareketlerini izleyen yeni çalışma biçimlerine dayanmaktadır. Neoliberalizm, Büyük Britanya'da Margaret Thatcher ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Ronald Reagan aracılığıyla yükselişe geçen özgürlük ve ekonomik kazancın ön planda olduğu bir ideoloji olarak kabul edilmektedir (Duggan, 2012). Odak noktasındaki değerlere bağlı olarak neoliberalizm, serbest piyasa ekonomisi ve küresel düzeyde deregülasyona olan eğilimi de beraberinde getirerek çalışma ortamlarında önemli değişimlere yol açmıştır (Harvey, 2007). Bu ideoloji, bireysel aktörlerin başarısının önem kazandığı bir zemin oluşturmuş, çalışma ortamlarına yansıması ise insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında tartışma konusu haline gelmiştir. Özellikle bireysel aktörlerin artan önemi, özgürleşmek için kişisel gelişimin, güçlenmenin ve özerkliğin kazanılması yoluyla eşitsizliklerin ortadan kaldırılmasına ilişkin anlayışa vurgu yapmış olsa da (McRobbie, 2015), sözü edilen ekonomik ve siyasi gelişmeler sonucu ortaya çıkan güvencesizlik, modern İKY yaklaşımlarının gelişimi ve dönüşümü de etkilemiştir.

20. yüzyılın sonlarına doğru yaşanan sosyal ve ekonomik dönüşümler, rekabet ve kar kazanımını önceliklendirerek daha düşük maliyetlerle üretim yapabilmek için esnek çalışmaya yönelik talebi arttırmıştır (Kalleberg, 2000). Rekabete ayak uydurmak isteyen örgütlerde yeniden yapılandırma eğilimlerine bağlı olarak yeni örgüt yapıları ve yönetim şekilleri ortaya çıkmıştır (Hendry, 1999). Diğer yandan, üretimde hız ve verimliliği arttırmak için otomasyon gibi teknolojik gelişmeler, rutin ve tekrarlı işlerin robotlar tarafından yapılmasını mümkün kılarak düşük nitelikli işgücüne olan ihtiyacı azaltmaya başlamıştır. Bu durum, düşük vasıflı, düşük ücretli, iş güvencesi düşük kötü işlerin (lousy jobs) ortaya çıkmasına yol açmıştır (Goos & Manning, 2007). Bu nedenle, insan kaynakları (İK) ile ilişkili çalışma koşulları ve iş güvencesi gibi konularla ilgili sorumluluklar, çalışanların bireysel çalışma saatleri ve istihdam maliyetleri hızlı bir şekilde değişebildiği için örgütlerden çalışanlara aktarılmıştır (Campbell & Price, 2016). Daha açık bir ifade ile düzenli çalışma koşulları ve iş güvencesi vaat eden geleneksel istihdam anlayışı, artan esnekliğe bağlı olarak birçok çalışan grubu açısından geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Dolayısıyla, İKY uygulamalarının, iş güvencesi sağlama yerine esnek çalışma modelleri, geçici iş ilişkileri gibi uygulamalarla iş yerlerinde güvencesizliği arttırdığına yönelik görüşler ortaya çıkmıştır (Anderson, 2022). Bu tür güvencesiz çalışma biçimlerinin, çalışanların ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan daha kırılgan hale gelmelerine neden olduğu öne sürülmektedir. Ayrıca İKY uygulamalarındaki güncel eğilimlerin, çeşitli çalışan grupları arasında eşitsizliklere yol açtığı

düşünülmektedir (Baker & Kelan, 2018). Bu bağlamda bu çalışmanın amacı aşağıdaki soruya yanıt verebilmektir:

- İKY'nin, güvencesiz bir çalışan sınıfı oluşumu, güvencesiz istihdam ve işyerinde algılanan güvencesizlikle ilişkisi, İKY söylemi, felsefesi ve uygulamaları açısından nasıl değerlendirilmektedir?

Bu soru çerçevesinde bu çalışma, İKY'nin güvencesizleşme kapsamında güvencesiz çalışma biçimleri ve çalışan algıları üzerindeki rolünü kapsamlı biçimde ortaya koyabilmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla çalışmada, sistematik olmayan derleme yöntemi kullanılarak, İKY ve güvencesizleşme alanındaki eserler incelenmiştir. Ayrıca, güvencesizleşme ve İKY arasındaki ilişkilerin incelenmesinde eleştirel İKY yazının yanı sıra güvencesizleşme bağlamında İKY alanında yükselişe geçen yeni görüşlere de değinilmiştir. Bu çalışmada İKY'nin güvencesizlikle ilişkileri tek yönüyle değil, İKY alanındaki genel eğilimleri ifade eden İK söylemi, örgütlerde temel alındığı değerler bağlamında İKY felsefesi ve işyerindeki yansımaları açısından hem nesnel hem de algılanan yönüyle İKY uygulamaları açısından üç farklı yönden ele alınmıştır. Bu yaklaşımın benimsenmesinde güvencesizliğin yalnızca istihdam türleriyle değil, işin ve işyerinin doğasındaki istikrarsızlaşmaya bağlı olarak ortaya çıkabilecek diğer güvencesizlik türlerinin de çalışma hayatındaki önemli bir sorun haline gelmesi etkili olmuştur. Dolayısıyla yapılan inceleme, İKY söylemi kuramda ve uygulamada çalışanlara bakış açısını, İKY felsefesi örgütlerdeki temel varsayımları, İKY uygulamaları ise çalışanlara bakış açıları ve varsayımların hayata geçirilmesini yansıttığı için güvencesizliğin çok yönlü yapısına uygun olarak detaylı bir anlayış sunabilme potansiyeline sahiptir. Bu çalışmanın, standart dışı istihdam, işgücü piyasaları ve İKY alanlarında çalışan araştırmacılar, politika yapıcılar ve uygulayıcılar için yeni bakış açıları sunması hedeflenmektedir.

2. Güvencesiz İş İlişkileri ve Güvencesizler

18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere’de ortaya çıkan Endüstri Devrimi ile fabrikalarda buhar gücünün kullanımı sonucu geçimini sağlamak üzere köylerden kentlere göçen, emeğini fabrika sahiplerinin kullanımına sunan bir “işçi sınıfı” doğmuştur. İşçi sınıfı, endüstri toplumlarında üretim araçlarına sahip olmayan ve geçimini fiziksel emeğini bir işverene kiralama yoluyla elde eden bireylerden oluşan grubu ifade etmektedir (Van der Linden, 2004). Geleneksel çalışma ilişkilerinin parçası olan işçiler, 1980’lerden önceki dönemlerin göreceli durgunluğuna bağlı olarak belirli bir kurumda ömür boyu istihdam, saatleri düzenli çalışma günleri, düzenli ücret ve yan haklardan faydalanma şansına sahip olmuşlardır (Benería, 2001). Bir başka deyişle geleneksel iş yaşamı, çalışanların üyesi oldukları kurumlarda uzun yıllar boyu çalışabildikleri, üst kademelere ilerleyebildikleri, emeklilik ve kıdem tazminatı gibi haklarını emekli olurken alabileceklerine güvendikleri daha istikrarlı bir kariyer anlayışı sunmuştur. Ancak özellikle 1980’lerden sonra Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) ve tüm dünyada yaşanan sosyal, ekonomik ve siyasi dönüşümler, işleri daha belirsiz, öngörülemez ve riskli hale getirerek güvencesizleştirmiştir (Kalleberg, 2009). Bu durum, çalışanların kendi isteklerinden bağımsız olarak işlerini, dolayısıyla geçim kaynakları ve sağlık güvencelerini kaybetmelerine yol açmıştır.

Güvencesizlik veya prekarite, Bourdieu’nün (1999) “*précarité*” olarak adlandırdığı daha geniş çaplı sosyal bir problem olarak bireylerin yaşamlarında istikrarın bulunmamasına bağlı ekonomik ve sosyal güvencesizlik durumunu ifade etmektedir. Prekarite, neoliberalizm, işgücü piyasaları ve toplumsal eşitsizlik bağlamlarında ele alınmış ve 20. yüzyıldaki sosyal problemlerin ana nedeni olarak kabul edilmiştir. Bourdieu’yü takiben “*prekarya*” ve “*prekarite*”nin ne olduğu ile ilgili farklı bakış açıları öne sürülmüş, güvencesizlik kavramından türeyen farklı kavramlar da ortaya çıkmıştır. Campbell ve Price’a (2016) göre, genel sosyal alandaki güvencesizlik (*precarity*), istihdamda güvencesizlik (*precariousness in employment*), güvencesiz iş (*precarious work*), güvencesiz işçiler (*precarious workers*) ve güvencesiz sınıf/prekarya (*precariat*) farklı kavramlardır. Güvencesiz sınıf/prekarya, Standing (2009, 2014) tarafından 19. yüzyıldaki proletarya kavramına atıfta bulunarak, iktisadi ve sosyal güvenliği

bulunmayan, düzensiz çalışma biçimlerini benimsemiş insanların oluşturduğu sınıftır. Standing'e (2009) göre prekaryayı oluşturan unsurlar arasında işyerindeki beceriler, söz hakkına sınırlı erişim, yönetim veya hükümet tarafından uygulanan disiplin önlemlerine karşı artan savunmasızlık yer almaktadır. Bu sınıfın öne çıkan özelliği geçici, düşük vasıflı, düşük ücretli ve esnek işlerde çalışmasıdır. Bu güvencesiz işlerde çalışmalarından dolayı çalışanlar, sağlık sigortası, emeklilik ve kıdem tazminatı gibi konularda dezavantajlıdır. Dolayısıyla güvencesizlerin ortak noktalarının belirsiz ve istikrarsız iş ilişkileri ve buna bağlı olarak bu gruptakiler tarafından paylaşılan benzer sorunlar olduğu söylenebilir.

Güvencesiz sınıfta yer alan çalışanlar, güvencesiz işler olarak ifade edilen standart dışı istihdam (non-standard employment) veya atipik istihdam (atypical employment) ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Kalleberg, 2000). Bu çalışma biçimleri arasında geçici istihdam, kısmi-zamanlı çalışma, çağrı üzerine çalışma, sıfır saatli çalışma ve geçici işçi çalıştırma gibi türler (Eurofound, 2018; ILO, 2024). Standart dışı istihdamın geçici çalışma ile işveren ve çalışan arasında sürekli bir istihdam ilişkisinin bulunduğu, ancak işverenin çalışan için iş garantisi vermediği çağrı üzerine çalışma olmak üzere farklı türleri bulunmaktadır (Burgess & Connell, 2006). Bu çalışma türlerine ek olarak sıfır saatlik sözleşme (zero-hour contract) adı verilen sözleşme türü bulunmaktadır (Koumenta & Williams, 2019). Sıfır saatlik sözleşme, Birleşik Krallık iş hukuku kapsamında işveren ile çalışan arasında yaygın olarak yapılan, çalışan için asgari bir çalışma saati sağlama yükümlülüğüne sahip olmamakla birlikte ihtiyaç duyduğunda çalışanı işe çağırmayı ifade eden bir sözleşme türüdür (UK Gov., 2015). Sıfır saatlik sözleşmeler, işverene ihtiyacı olduğu takdirde çalışanı çağırması ve çalıştırdığı saat üzerinden ödeme yapması bakımından esneklik sağlamakla birlikte çalışanların aylık gelirleri sürekli olarak işverenin taleplerine bağlı olarak dalgalandığı için geçim sorunu yaratabilmektedir (Collins, 2024).

Standart dışı istihdam türleri, işin sürekliliği ve miktarı açısından istikrarsız ve belirsiz olan, çalışanların kısıtlı katılımı bulunan ve sosyal haklar açısından dezavantajlı işleri beraberinde getirdiği için güvencesizleşme ile yakından ilişkilidir (Kalleberg, 2009). Allan ve arkadaşlarına (2021) göre işin miktarında güvencesizlik ve işin devamlılığında güvencesizlik olmak üzere güvencesizliğin iki boyutu vardır. Ancak işin sürekliliği ve miktarı açısından istikrarsızlığın bulunması genellikle düşük vasıflı ve alt düzey işlerin bir özelliği gibi kabul edilse de orta sınıf olarak kabul edilen, yüksek eğitilmiş ve nitelikli çalışanlar arasında güvencesizleşmede artış görülmüştür (Baker & Kelan, 2018). Nitekim Alberti ve arkadaşları (2018), günümüz çağdaş kapitalizminde, piyasa güçleri ve bunların yarattığı güvencesizlikten nispeten korunmuş olan uzmanlar veya yöneticilerin giderek artan bir güvencesizlikle karşı karşıya kaldıklarının altını çizmişlerdir.

Güvencesizliği anlamaya çalışırken, standart dışı istihdam türlerine odaklanmanın yanı sıra tanınma ve sosyal entegrasyon kaybı duygularının oluşturduğu öznel bir güvencesizlik duygusundan bahsedilmektedir (Alberti vd., 2018). Örneğin, güvencesizliğin unsurları arasında, hareket, gelir ve örgüte dayalı güvencesizliğe ek olarak "algılanan güvencesizlik" (perceived precarity) de yer almaktadır (Mai vd., 2019). Algılanan güvencesizlik, bireylerin çalışma koşullarına yönelik öznel değerlendirmelerini ifade etmektedir. Bununla birlikte güvencesiz çalışma (precarious work) ise kişinin yakın ve uzun vadeli mesleki geleceğine ilişkin belirsizlik ve güvencesizlikle ilgili deneyimlerini ifade etmektedir (Allan vd., 2021). Güvencesiz çalışma, istihdam türü veya sosyal haklar gibi herkes tarafından aynı şekilde değerlendirilebilen bir güvencesizliği ifade etmektedir. Bu iki kavram, güvencesizliğin nesnel/objektif ve öznel/subjektif olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Güvencesizliğin öznelleşmesi, bireylerin içinde bulunduğu bağlamı daha iyi anlamayı gerektirmektedir (Alberti vd., 2018).

Postmodern örgütler, belirsiz ve değişken sınırlar ile tanımlanan, farklı örgütler arasında büyüyen ittifaklar, ağlar, ortak girişimler ve bu dinamizme bağlı olarak işgücündeki dalgalanmalarla tanımlanmaktadır (Lončar, 2005). Postmodern örgütlerde rekabet edebilmek için hızlı kararlar alınması

amacıyla artan merkezkaç yönetim (decentralization) ve yönetim kademelerinin azalması (delaying) gibi eğilimler artmıştır (Danford vd., 2005). Ancak bu yeniden yapılandırma yöntemleri, çalışan sayılarının azaltılmasını beraberinde getirdiği için işten çıkarmalar yaygınlaşarak “şirket anoreksiyası” (corporate anorexia) metaforunu gündeme getirmiştir (Appelbaum vd., 1997, s. 278). Bir başka deyişle bu metafor, örgütlerin temel faaliyetlerinin çok küçük bir kısmını devam ettirebilecek kadar çalışan kalana kadar herkesi işten çıkarma eğilimlerini ifade etmektedir. Bu eğilim, geniş çalışan kitleleri için iş güvencesizliğinin artmasının yanı sıra geride kalan çalışanlarda ise “hayatta kalanlar sendromu (survivor syndrome)” nun ortaya çıkmasına yol açmıştır (George & Maheshwari, 2024). Hayatta kalanlar sendromu, çok sayıda çalışan işten çıktıktan sonra geri kalan çalışanların kendilerinin de işten çıkarılabilme olasılıklarına ilişkin yaşadıkları güvencesizlik algılarını ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütlerde yeniden yapılanma eğilimleri, iş kaybının yanı sıra geride kalanlarda yarattığı psikolojik etkilere bağlı olarak nesnel ve öznel güvencesizlik ile ilişkilidir.

Vosko ve arkadaşları (2009), güvencesizliğin iki farklı açıdan incelendiğini belirtmiştir. İlk yaklaşım, güvencesiz istihdamı standart dışı istihdam çerçevesinde, ikinci yaklaşım ise çeşitli güvencesizlik biçimlerinin de dahil olduğu geniş bir kavram olarak ele almaktır. Dolayısıyla güvencesizlik, yalnızca bireyin istihdam sürekliliğini ifade eden iş güvencesinden değil aynı zamanda iş ortamının özelliklerinden de kaynaklanan bir kavramdır. Özellikle güvencesizliğin psikolojik boyutu, bir çalışanın görevini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu güç ve kaynaklara erişimini de kapsamaktadır (Allan vd., 2021). Bununla birlikte bir örgütte çalışanların fiziksel yaralanma, zorbalık, taciz, dışlanma ve istismar korkusu da dahil olmak üzere emniyet ve güvenlik konusundaki belirsizlik ve istikrarsızlık deneyimleri de güvencesizliğin birer parçasıdır. İşin sahip olduğu özellikler güvencesizliğin önemli belirleyicileri olsa da çalışanların bunu nasıl algıladığı ve işlerin gerçekleştiği ortamların özellikleri de güvencesizliğin öznel boyutu açısından önemlidir. Bu bağlamda, çalışanların çalışma ortamına yönelik tutum ve davranışları üzerinde önemli bir role sahip olması bakımından örgütlerdeki İKY felsefesi, politika ve uygulamaları güvencesizlik ile ilişkili önemli etmenlerdir.

3. Yöntem

Bu çalışma, İKY ile güvencesizleşme arasındaki ilişkilere dair mevcut literatürü genel bir bakış açısıyla inceleme amacıyla sistematik olmayan (geleneksel) bir derleme yöntemiyle hazırlanmıştır. Sistematik olmayan derlemelerin genel bir özelliği olarak incelenen eserler, önceden belirlenmiş kriterlere göre değil, çalışmanın amacıyla uyumlu içeriklere dayalı olarak yapılmıştır (Ferrari, 2015). Yapılan taramalar, Web of Science, Scopus ve EBSCOhost veri tabanlarında gerçekleştirilmiştir. Taramalarda “güvencesizlik”, “güvencesiz istihdam”, “algılanan güvencesizlik”, “insan kaynakları yönetimi”, “esnek istihdam” ve “iş güvencesi” gibi anahtar kavramlardan yararlanılmıştır. Ayrıca konuyla ilişkili basılı diğer kaynaklara da başvurulmuş, araştırma konusuyla bağlantılı olarak bilgi sağlayabilecek eserler bu çalışmaya dahil edilmiştir.

4. İnsan Kaynakları Retoriği/Söylemi ve Güvencesizlik

İKY retoriği/söylemi (HRM rhetoric), İKY alanındaki söylemleri ve ifade biçimleri anlamına gelmektedir (Grant, 1999). İKY'nin temelleri 1800'lü yılların bitiminde ABD'de örgütlerdeki yemek, temizlik, güvenlik gibi konulardan sorumlu refah birimlerinin (welfare offices) oluşturulmasına dayanmaktadır. İlerleyen yıllarda işgücünün yönetimi yeni bir uzmanlık alanı haline gelerek personel yönetimi ve endüstri ilişkileri alanlarının doğumuna zemin hazırlamıştır (Kaufman, 2014). 1990'lı yıllarda artan rekabet ve örgütlerde kaynak yaklaşımının ön plana çıkışıyla yüksek performans kültürü yaygınlaşmış ve İKY, stratejik bir boyut kazanmaya başlamıştır (Storey, 1992). 2000'li yılların başında stratejik bir nitelik kazanan İKY, işveren ve çalışan arasında kritik bir mekanizma olarak kabul edilmiş, modern İKY anlayışı değişim ajanlığı, stratejik ortak ve çalışan şampiyonluğu gibi rolleri üstlenmiştir (Ulrich vd., 2009).

İKY'nin kuramda ve uygulamadaki yerine ilişkin çalışmaların sayısı artarken özellikle İngiltere'de eleştirel bir mercek altına tutulduğu görülmüştür. Örneğin, bazı yazarlar İKY'nin çalışan odaklı ve davranışçı yaklaşıma yakın duruşunun sonuç odaklı işveren yanlısı gerçekliği yansıtmadığını öne sürmüşlerdir. Onlara göre "retorik/söylem" ile mevcut durum arasında uyumsuzluk bulunmaktadır (Blyton vd., 1998; Turnbull vd., 1992). Bu bakış açısına göre İKY söylemi, çalışanların "en değerli kaynak" olduğunu vurgulasa da işletmelerin temel hedefi ekonomiktir ve İKY'nin esas amacı bu hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Diğer yandan İKY'nin aslında ABD'de çalışanların sendikaya üyelik eğilimlerini azaltabilmek ve yöneticilerin de sendika karşıtlığını gizlemek için bir araç olarak kullanıldığı düşünülmektedir (Guest, 1987). Ayrıca ABD'de yaygınlaşan bireycilik akımının etkileriyle İKY'nin sürekli birey düzeyinde uygulamalara ve çıktılara odaklanarak çalışanların ortak hareket etme bilincinin azalmasına neden olduğu da öne sürülmüştür (Guest, 2004). Son dönemlerde yapılan çalışmalarda İKY'nin standart dışı istihdam türlerini destekleyen eğilimleri olduğu görülmektedir (Baker & Kelan, 2018). Bu eğilimlerin arkasında, işverenlerin talep dalgalanmalarına yanıt olarak çalışanlarla bağlarını esneterek işgücü maliyetlerini kontrol altında tutmak istemeleri yer almaktadır. Ancak bu durum işverenin lehine olmakla birlikte sözleşmelerin kolayca feshedilebilmesi ve ücretteki istikrarsızlıklar güvencesizliğe yol açabilmektedir.

İKY, ortaya çıkışından bu yana gerek örgütlerde gerekse akademik yazında meşru bir alan olma çabasını sürdürmüştür. Mahadevan ve Schmitz (2020), İKY'nin kendini meşrulaştırma sürecine ilişkin kavramsal bir tartışma sunmuşlardır. Yazarlara göre, İKY'nin "en iyi uygulamalar (best practices)" yaklaşımıyla aslında örgüt içindeki örtük inanışları kabul ettirmeye çalıştığı öne sürülmektedir. Bu bakış açısına göre, iş ortaklığı (business partnership), en iyi uygulamalar (Marchington & Grugulis, 2000), yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) (Huselid, 1995) ve çalışan deneyimi (Plaskoff, 2017) gibi birçok yeni yaklaşım, İKY'nin kendini örgüt içinde daha sağlam biçimde konumlandırmak için kullandığı araçlardır. 1990'ların sonunda İKY'nin çalışan ve örgüt performansına nasıl etkisinin bulunduğu yönelik kuramsal ve uygulamalı tartışmalar artmıştır. Bu tartışmalar, İKY'nin neler yaparak gözle görülür biçimde örgütsel performansa katkıda bulunabileceğini, diğer bir deyişle örgütlerin ekonomik rasyonalizasyonuna etkisini açıklayabilmeyi amaçlamıştır (Huselid, 1995). 2010'ların sonuna doğru ortaya çıkan çalışan deneyimi yaklaşımı ise İKY'nin bir çalışanın örgütteki yaşam döngüsü boyunca edineceği deneyimlere yönelik algıları ifade etmektedir (Plaskoff, 2017). Bu kavram, örgüt içinde çalışana beklentilerinin üzerinde bir çalışma ortamı sunarak yüksek düzey iş tatmini, işe adanmışlık ve bağlılık oluşturarak performansı arttırabilmeye yöneliktir. Örneğin, çalışan deneyiminin çalışan bağlılığı (employee commitment) veya adanmışlığı (employee engagement) gibi benzeri kavramlardan nasıl farklılaştığına ilişkin tartışmalar devam etse de konuya ilişkin çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Gerçek, 2022). Çalışan deneyimi ve adanmışlık, temelde çalışanların işe yönelik olarak akışa geçmesi, işlerini yerine getirirken yüksek düzey mutluluk ve tatmin hissetmelerini (Demerouti vd., 2012) ifade etmektedir. Ancak bazı yazarlara göre akışa geçmek, çalışanın örgüt ve kendisi arasındaki sınırları belirleyemediği bir duruma sürüklenerek için kendi kendini sömürmesine (self-exploitation) neden olma potansiyeline sahiptir (Mahadevan & Schmitz, 2020). Bu bakış açısına göre, çalışanın yüksek düzey adanmışlık halini sürdürmesinin tükenmişlik ve kimlik kaybı gibi durumlara yol açabileceği düşünülmektedir. Bu görüşler, geçmişteki ve mevcut İKY eğilimlerinin güvencesizliğin nesnel boyutunun yanı sıra öznel boyutu üzerindeki potansiyel etkilerine dikkat çekmektedir.

5. İnsan Kaynakları Yönetimi Felsefesi ve Güvencesiz İstihdam

Güvencesiz istihdam; işin niteliği, çalışma koşulları, ücret oranı, iş yükü ve çalışan katılımı gibi farklı unsurları içermektedir (Gallie vd., 2017). Bu açıdan İKY, işveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisindeki rolü aracılığıyla nesnel ve öznel güvencesizlik üzerinde etkili olabilmektedir. İKY'nin felsefesi "*bir örgütün insan kaynağının işletmenin genel başarısında hangi rolü oynadığını ve insan kaynağının nasıl yöneteceğine ilişkin bakış açısı*" olarak tanımlanmaktadır (Schuler, 1992, s. 21). Modern İKY felsefeleri, insanın geliştirilebilir bir kaynak olduğunu kabul ederek verimlilik, üretkenlik ve

performans elde etmeyi hedefleyen bir görüşü benimsemektedir (Lepak vd., 2004). Kaufman'a göre (2015) modern örgütlerde İK yöneticileri, çalışanların verimliliğine ve performansına odaklandığı için çalışanların genel iyi oluşları göz ardı edilmektedir. İşgücü maliyetlerini düşürmek için yan haklar daraltılmakta ve işler güvencesiz hale getirilmektedir (Keegan vd., 2018). İstihdam esnekliği, insan kaynaklarının tam ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamanın bir aracı olarak kabul edilmiştir (Lepak & Snell, 1999). Uzun yıllar esnek çalışmanın olumlu yönlerine ilişkin araştırmalar yapılsa da son dönemlerde olumsuz yönüne de ışık tutulmaya başlanmıştır. Diğer yandan esneklik, işverenlerin beklentisinin aksine her zaman performansı arttırmamaktadır. Bu duruma örnek olarak Wiengerten ve arkadaşları (2021) çalışmasında ilgi çekici sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada düşük seviyelerde güvencesizliğin, esneklik ve finansal performans üzerinde olumlu etkiler gösterirken yüksek seviyelerde güvencesizliğin esnekliği ve finansal performansı olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bazı yazarlar esnek iş düzenlemelerini, işveren ve çalışan merkezli olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar (Avgoustaki & Bessa, 2019). Bu ayrıma göre çalışan merkezli esnek iş düzenlemeleri, çalışanların çıkarlarını ön planda tutan düzenlemelerdir (Protsiuk, 2024). Dolayısıyla düzenlemelerin çıkış noktasına göre esnekliğin çalışanlar açısından sonuçları da farklılaşabilmektedir.

Lu ve arkadaşları (2024), güvencesiz istihdamın örgütlerin sosyal dokusuna işlediğini, bunun hem çalışanlar hem de örgütler için olumsuz sonuçlara neden olduğunu vurgulamışlardır. Meuris ve Leana (2018), ekonomik güvencesizlik altında çalışan bireylerin daha yüksek düzeyde psikolojik sorunlar yaşadıklarını, işlerine daha az odaklandıklarını ve bu nedenle beklenen veya arzu edilen düzeyde performans gösterme olasılıklarının daha düşük olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca gelir ve yan haklardaki belirsizlik ve düzensizlik, bireylerin yaşam standartlarını düşürerek sağlık hizmetlerinden etkili biçimde yararlanamamalarına neden olabilir (Gildner vd., 2019). Bununla birlikte işin sürekliliğindeki belirsizlik stres ve kaygıyı tetikleyebilmektedir (Cheng & Chan, 2008). Çalışma saatlerindeki istikrarsızlık, bireyin sosyal yaşamını etkileyerek izolasyon (Bohle vd., 2004) ve iş-yaşam dengesi sorunlarına yol açabilir (Procyk vd., 2017). Örneğin, Almanya'da uzaktan çalışanlar ile yapılan bir çalışmada iş üzerinde zaman baskısı ve çalışma saatlerinin belirsizliği gibi unsurların çalışan sağlığını olumsuz etkilediği belirlenmiştir (Wöhrmann & Ebner, 2021).

Trappmann ve arkadaşları (2024), işverenlerin ve diğer toplumsal aktörlerin güvencesiz çalışmayı arzu tercih edilen bir çalışma modeli olarak göstermeye çalıştıklarını öne sürmüştür. Daha açık bir ifade ile güvencesizlik çeşitli şekillerde meşrulaştırılmaktadır. Bu meşrulaşma süreci işgücü ve sermaye arasındaki güç farklılıklarındaki dalgalanmalardan etkilenmektedir. Örneğin, Baccaro ve Howell (2011), Avrupa genelinde ortak bir neoliberal yörünge izlendiğini öne sürerek, çalışma ilişkilerinin çalışanların toplu pazarlık sürecindeki kararlara itiraz etme kapasitesini azaltacak şekilde yeniden şekillendirdiğine dikkat çekmişlerdir. Benzer şekilde Hewison'a (2016) göre, sendika üyesi olma eğilimi işverenler tarafından esnekliği olumsuz etkileyeceği için güvencesizlik, çalışanların toplu pazarlık eğilimlerini kısıtlamak için kullanılan bir araç haline gelmiştir. Çünkü sendikalar, standart dışı çalışanların istihdam durumunu iyileştirerek güvencesizliğe çözüm bulmaya çalışan aktörlerdir. Örneğin, Trif ve arkadaşları (2023) Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde yaptıkları çalışmalarında, hedefleri ikna edici kazan-kazan söylemlerine dayanan sendikaların, elverişsiz koşullarda bile güvencesizlik unsurlarını ortadan kaldırmak için ilerleme kaydedebileceği ortaya koyulmuştur. Diğer yandan, güvencesizliğin meşrulaşmasında bireylerin güvencesizliği kendi yaşamlarında nasıl konumlandıkları da rol oynamaktadır. Genellikle kariyerinin ilk aşamalarındaki genç yetişkinler için iş güvencesizliği "normal" bir olgu olarak kabul edilse de Trappman ve arkadaşları (2024) çalışmasında, 30'lu yaşlarının başındaki çalışanların da güvencesizlikle iç içe olduğunu, daha anlamlı ve özerk bir yaşam için güvencesizliği bir bedel olarak kabullendikleri öne sürülmüştür.

Güvencesizleşmenin yalnızca düşük vasıflı işlerde değil, çoğu meslek grubunda artış gösterdiğine yönelik çalışmaların sayısı artmaktadır. İngiltere'de yapılan bir çalışmada, akademisyenlerin güvencesiz iş koşulları nedeniyle işte var olamama (presenteesim) kültürünün oluştuğu belirlenmiştir

(Hadjisolomou vd., 2022). Yükseköğretim kurumlarında güvencesizleşmeye ışık tutan bu çalışmada, belirsizliklerin ve eşitsizliklerin akademideki artışına dikkat çekilmiştir. Benzer şekilde Maxwell ve Grant'ın (2021) çalışmasında İngiltere'de ticari havayolları pilotlarına, işgücü giderlerini azaltmak amacıyla güvencesiz istihdam koşulları sunulduğu belirlenmiştir. Güvencesizlik üst düzey yönetici gruplarını da etkilemektedir. Haist ve arkadaşları (2024) çalışmasında, yurtdışına gönderilen yabancı yöneticilerin (expatriates), ev sahibi ülkede çalışırken zorlu istihdam koşullarında düşük düzeyde takdir gördükleri ve algılanan güvencesizliklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca güvencesizliğin farklı kültürel bağlamlarda çalışanlarda çeşitli psikolojik rahatsızlıklara yol açtığına işaret eden bulgulara rastlanılmıştır. İtalya'da geçici istihdamın psikolojik sorunlara neden olduğu belirlenmiştir (Moscone vd., 2016). Güney Kore'de güvencesiz istihdamın depresyonu arttırdığı görülmüştür (Han vd., 2017). İngiltere'de güvencesiz çalışanlar ile yapılan derinlemesine görüşmeler, çalışanların belirsizlik, güvensizlik ve istikrarsızlıkla şekillenen çelişkili ve günlük deneyimler yaşadığını ortaya koymuştur (Valenzuela vd., 2024). Türkiye'de yapılan bir çalışmada güvencesiz iş koşullarının, çalışanların işverenlerine olan güvenlerini olumsuz etkilediği belirlenmiştir (Sarıpek vd., 2023). Güvencesizlik, iş ilişkilerinin türü gibi nesnel göstergelerinin bulunmadığı durumlarda da algılanan güvencesizlik varlığını sürdürebilir. Dolayısıyla İKY felsefesinin yanında uygulamalarının da çalışma koşullarına ek olarak çalışanların kararlara katılımı (Cunningham vd., 2017) ve çalışan kapsayıcılığı (Baker & Kelan, 2018) konularıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir.

6. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Güvencesizlik

Özellikle Batı toplumlarında artan bireycilik akımı, iş ve bireysel kimlik arasında güçlü bir bağ kurulmasına zemin hazırlamıştır (Baumeister & Muraven, 1996). Bauman ve Donski's'e göre (2013, s. 93), bireyin başarısızlık hakkının olmaması modernitenin bir parçasıdır. İş ve kimlik arasındaki ilişki, bireyi başarılı bir kariyere sahip olma ihtiyacına doğru yönlendirmektedir. Zira kariyer, bireyin temel geçim kaynağı olarak yaşam standardını belirlediği gibi bireye toplumsal statü kazandırarak benliğinin önemli bir parçası haline gelmektedir (Meijers, 1998). Bireyin iş rolü, kimliğin temel bir boyutu olduğu için istikrarlı ve güvenli bir istihdam olmadan çalışanlar, güvencesiz bir benlik algısına sahip olabilirler (Selenko vd., 2017). Nitekim bir bireyin, gelecekteki kariyerinin istenmeyen bir şekilde gelişebileceğine ilişkin düşünceleri ve endişeleri olarak bilinen kariyer güvencesizliği, özellikle esnek çalışmayı arttıran Covid-19 salgını sonrası daha da artmıştır (Spurk vd., 2022).

1990'lı yılların sonunda yükselişe geçen performans kültürü, örgütsel ve bireysel performansın öncelikli hedef olduğu bir anlayış olarak İKY sistemlerinin performans odaklı tasarımına zemin hazırlamıştır (Huselid vd., 1995). Performans kültürü, örgütün rekabet avantajını olumlu yönde etkilerken bireysel amaçların gerçekleştirilmesini de sağlayan bir anlayış olarak takdim edilmektedir. Ancak son yıllarda performans kültürünün karanlık tarafı ele alınmaya başlamıştır. Moussa ve arkadaşlarına (2022) göre küreselleşmenin etkisiyle Batı tarzı performans yönetimi sistemlerin tasarımı kültürel bağlam ele alınmadan yaygın biçimde benimsenmiştir. Batı tarzı performans yönetimi, rasyonelist etkinlik anlayışına dayandığı için durumsal koşulları göz ardı edebilmektedir. Fastje ve arkadaşları (2023) çalışmasında performans kültürünün çalışanlarda tükenmişliği arttırdığı görülmüştür. Ayrıca fazla mesai beklentisinin de bu ilişkiyi güçlendirdiği belirlenmiştir. Örgütte tanınma ve yükselme olanaklarından yararlanabilmek için yüksek düzeyde performans odaklılık, kısa vadede ödüllendirici görünse de uzun vadede bireysel iyi oluşa zarar verebilir. Zira İKY'nin amacı sürdürülebilir performanstır ve bu da çalışanın dinlenme ve yenilenmeye (recuperation) ihtiyacının karşılanması anlamına gelmektedir (De Bloom vd., 2015).

İKY uygulamaları genellikle yüksek performansın yanında yüksek çalışan adanmışlığı da hedeflemektedir. Ancak yapılan çalışmalarda işe adanmışlık ve tükenmişliğin uzun vadede birbirini etkilediği görülmüştür (Maricuțoiu vd., 2017). İşe adanmışlığın yüksek düzeylere çıkması durumunda işkoliklik söz konusu olabilir ve tükenmişlik ortaya çıkabilir. Çünkü işe adanmışlığın ve işkolikliğin ortak

noktası aşırı çalışma ve işe kendini aşırı kaptırmadır (absorption) (Di Stefano & Gaudiino, 2019). Örneğin *“herşeyin fazlası zarar (too much of a good thing)”* etkisi, olumlu sonuçlar doğuran bir değişkenin yüksek düzeylere çıkması durumunda faydalarının azalacağını ifade etmektedir (Pierce & Aguinis, 2013). Bu bağlamda Nerstad ve arkadaşları (2019), işe adanmışlığın karanlık yönüne ışık tutarak yüksek adanmışlığı olan çalışanların tükenmişlik riskinin de yüksek olacağını belirlemişlerdir. Diğer yandan yüksek adanmışlık, işe yabancılaşma kavramını yeniden gündeme getirmektedir. Çalışanın kendini işine yüksek düzeyde adanması ve akışa kapılması, iş haricindeki kimliğini kaybederek işine yabancılaşmasına yol açabilir (Leopold, 2018).

İKY'nin ana işlevlerinden biri olan işe alım ve seçim süreçleri, işgücü piyasalarındaki eğilimlere bağlı olarak esnekliğe yönelmeye başlamıştır. Belçika, İtalya, İsviçre ve Hollanda'daki akademisyenlerle yapılan bir çalışmada, yükseköğretim kurumlarının işe alım süreçlerinde seçim kriterleri arasında kıdem bulundugunu, kıdemli akademisyenleri değil doktora sonrası araştırmacıları tercih ettiği belirlenmiştir (Herschberg vd., 2018). Bunun nedeni erken kariyer dönemindeki araştırmacıların geçici süreli iş ilişkisi ile istihdam edilmesidir. Bu bağlamda adayın nitelikleri, geçici iş ilişkisi kurma endişesi yüzünden arka plana atılabilmektedir. Diğer yandan Hancock ve Tyler (2024), tanınma güvencesizliği (recognition precarity) olarak adlandırdıkları bir kavram öne sürmüşlerdir. Bu kavram, başkaları tarafından tanınma hakkının kendisinin düzensiz, belirsiz ve yapısal eşitsizlikler ile güç ilişkileriyle iç içe geçmiş olduğunu ifade etmektedir. Honneth'e (1995) göre, insanların doğuştan gelen bir tanınma ihtiyacı vardır ve istihdam önemli bir tanınma kaynağıdır. Özellikle esnek ve uzaktan çalışma gibi standart dışı istihdam türlerinde işin niteliği, süresi ve kapsamındaki istikrarsızlıklar çalışanların tanınma süreçlerinde de güvencesizliğe yol açabilmektedir. Tanınma, çalışanların işinde gösterdiği emeğin ve katkının maddi veya maddi olmayan biçimlerde takdir edilmesi ile ilgilidir. Dolayısıyla güvencesizleşme, ücret ve ödül uygulamalarına da uzanmaktadır.

Güvencesizlik, örgüt içindeki bireylerarası ilişkilere de yansımaktadır. Yöneticilerin tutum ve davranışları, mevcut güvencesizlik atmosferini yoğunlaştırabileceği gibi azaltma gücüne de sahiptir. Örneğin, Lu ve arkadaşlarına (2024) göre liderlerin yapısal güçlendirme ve politik becerileri sayesinde örgüt içinde algılanan güvencesizliğin olumsuz etkilerinin hafiflediği görülmüştür. Ayrıca liderlerin açık, ulaşılabilir ve erişilebilir olarak diğerlerinin karar ve tartışmalara katılmalarını ve onları takdir etmelerini ifade eden kapsayıcı liderliğin (Carmeli vd., 2010) güvencesiz çalışan gruplarına yönelik olumlu etkileri olacağı düşünülebilir. Khan ve arkadaşları (2024), etik liderliğin güvencesiz iş anlayışını değiştirebileceğini öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre İK yöneticileri, etik liderlik anlayışı sayesinde çalışanları bir paydaş olarak kabul ederek onların haklarını koruyabilirler. Yazarların çalışmasında liderlik ve güvencesizlik arasında sürdürülebilir İKY'nin aracı bir role sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda uzun vadeli sonuçlara ve çalışan refahına odaklanan yeni bir anlayış olan sürdürülebilir İKY (Ehnert vd., 2016), İKY'nin güvencesizleşmenin farklı boyutlarına olan etkilerinde önemli bir yaklaşım olarak ele alınabilir.

7. Sonuç

Bu çalışmada güvencesizleşme kavramına ilişkin farklı tanımlar, İKY söylemi, felsefesi ve uygulamalarının güvencesiz iş ilişkileri ve algılanan güvencesizlik ile ilişkilerine yönelik genel bir inceleme sunulmuştur. İKY söylemi, temelde ekonomik rasyonellik perspektifine dayansa da son dönemlerde ortaya çıkan yeni tartışmalar mevcut görüşlerin değişimine zemin hazırlamıştır. Günümüzde uzlaşmacı bir kuramsal anlayışın geliştirilmesine yönelik ihtiyaçlara dikkat çekilmektedir (Alberti vd., 2018). Bu ihtiyaçlardan doğan bir görüş de güvencesizleşmenin etkilerini azaltmak için kullanılabilecek yaklaşımın sürdürülebilir İKY olduğudur (Khan vd., 2024). Sürdürülebilir İKY, işverenin kazancının maksimize edilmesi gibi geleneksel anlayışları sorgulayan ve bunun yerine tüm paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurmayı öne çıkaran bir İKY anlayışı sunmaktadır (Pfajfar vd., 2022). Sürdürülebilir İKY'nin odaklandığı konular arasında, çalışanın fiziksel ve zihinsel güvenliğinin yanı sıra

iş koşulları ve ücret bulunmaktadır. Ayrıca örgütlerin dışında çeşitli dış paydaşların çıkarları ve çevre yönetimi gibi konular da sürdürülebilir İKY kapsamına alınmaktadır. Bu yaklaşım endüstri ilişkileri yaklaşımından ilham alarak örgütlerin kar maksimizasyonu hedeflerinden ziyade ortak iyiliğe (common good) odaklanmaktadır (Khan vd., 2024; Usman vd., 2023). Ayrıca sürdürülebilir İKY ile sendikal ilişkilerin daha olumlu ilerleyeceği düşünülmektedir (De Prins, 2022). Ancak sürdürülebilir İKY'nin güvencesizleşmeyi nasıl azaltabileceğine ilişkin öngörülerin derinlemesine incelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Güvencesiz işin karşıtı olarak öne sürülen kavram ise düzgün iştir (decent work) (Hult vd., 2024). Düzgün iş, güvenli bir çalışma ortamı, sağlık hizmetlerine erişim, düzgün gelir, yeterli boş zaman ve dinlenme için uygun saatler ile aile ve sosyal değerlerle uyumlu örgütsel değerlerin bulunduğu işleri ifade etmektedir (Duffy vd., 2017). Blustein ve arkadaşları (2020) ABD'de yaptıkları bir araştırmada, çalışanların düzgün ve güvencesiz iş profillerinin güvencesiz işlerden yüksek düzeyde düzgün işe giden farklı kategorilere ayrıldığı belirlenmiştir. Bu farklı iş profillerinde yaş, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, özerklik, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca düzgün iş, sürdürülebilir insan kaynakları geliştirme faaliyetlerinin bir parçası olarak görülmektedir (Randev & Jha, 2023). İKY, istihdam yaratma, sosyal koruma, çalışanların temel hakları ve sosyal diyalog yoluyla düzgün işe katkıda bulunabilir. Güvencesiz işle ilgili sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, istihdamın çalışan iyi oluşu üzerindeki etkilerinin yalnızca işe sahip olmakla değil işin niteliğine de bağlı olduğu görülmektedir (Bluestein vd., 2016). Bu bağlamda düzgün işe odaklanmak, güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarının oluşturulması için gerekli adımları atmaya sağlayarak güvencesiz iş ortamlarının olumsuz etkilerini azaltabilir. Dolayısıyla araştırmacılar ve karar alıcıların iş birliği içinde düzgün işin unsurlarını ve güvencesizlikle ilişkilerini detaylı incelemeleri önerilebilir.

Güvencesizleşme çok geniş bir yelpazeye yayılan çevre etmenlerine bağlı olarak gelişmektedir. Toplu hareketlerden ülkelerin iş kanunlarına kadar farklı unsurların güvencesiz istihdamı normelleştirdiği düşünülmektedir (Frade & Darmon, 2005). Ancak bu çalışmada, örgüt dışı etmenlerden kısaca bahsedilmiş ve daha çok İKY'nin etki alanına giren güvencesizlik unsurlarına değinilmiştir. İKY, örgüt stratejilerinden bağımsız düşünülmemeyeceği için güvencesizleşmeye olan etkileri doğrudan görülemeyebilir. İKY'nin standart dışı istihdama yatkın adayları işe alması gibi yönelimlerinin bulunması açısından güvencesizleşme ile ilişkili olduğuna yönelik çalışmalar bulunsun da (Herschberg vd., 2018) standart dışı istihdam biçimlerinin her koşulda çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurduğunu söylemek zordur. Çalışan odaklı esnek iş düzenlemeleri ve çalışan tercihleri olumlu sonuçları beraberinde getirebilir. Özellikle sürdürülebilir İKY ve düzgün iş perspektifinden çalışan deneyiminin bir parçası olarak çalışan odaklı esneklik bireysel, örgütsel ve toplumsal çıktıları olumlu yönde etkileyebilir. Bu açıdan gelecek çalışmalarda İKY alanında yükselişe geçen bu iki kavram arasındaki ilişkilerin derinlemesine incelenmesi ve güvencesizlik üzerindeki etkilerine ışık tutulması önerilebilir.

Bu incelemede güvencesizlik kavramından türeyen ilişkili kavramlar açıklanarak, İKY'nin bu konudaki rolüne dikkat çekilmiştir. İKY'deki güncel yaklaşımların güvencesizleşme ve İKY ilişkisine yeni ve olumlu katkılarda bulunabileceği de vurgulanmıştır. Bir başka deyişle, İKY'nin güvencesizlikle ilişkisi her koşulda aynı değildir. Bu ilişkilerin hangi bağlamlarda nasıl sonuçlandığını ortaya koyabilmek için güvencesizlik unsurlarını içinde barındıran iş bağlamlarında çeşitli keşfedici araştırmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca standart dışı istihdam ilişkileri yazında çok geniş bir çerçevede ele alındığı için mevcut incelemede sınırlı düzeyde bilgi sunulabilmektedir. Gelecek çalışmalarda, standart dışı istihdam türlerinin kapsamına giren çalışma türlerinin her birinin çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz yanlarının neler olduğunun incelenmesi önerilebilir. Yazında algılanan güvencesizlik açısından İKY uygulamaları ve yönetici tutumlarının farklı sonuçlara yol açabileceğine yönelik çeşitli görgül çalışmalardan bahsedilmiştir (Khan vd., 2024; Lu vd., 2024). Özellikle İKY uygulamalarının algılanan güvencesizlik üzerindeki etkilerine yönelik nicel ve nitel araştırmalar yapılması bu alandaki bilgilerin zenginleşmesi açısından önemlidir. Farklı çalışan grupları açısından keşfedici çalışmaların yapılması

kurama ve uygulamaya değerli katkılar sunma potansiyeline sahip görünmektedir. Örneğin, düşük seviyeli işler dışındaki işlere yönelik çalışmalar yapılması güvencesizliğin Türkiye'deki boyutunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Güvencesizlik, işgücü piyasalarındaki aktörlerin farkındalık alanına girmesi gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın, farklı sektörlerden karar alıcılar, İK uzmanları, çalışanlar ve araştırmacılar için konuya ilişkin temel bir bakış açısı sunması beklenmektedir.

Kaynakça

- Alberti, G., Bessa, I., Hardy, K., Trappmann, V., & Umney, C. (2018). Eds. Choonara, J., Murgia, A. & Carmo, R. M. In, against and beyond precarity: Work in insecure times. *Work, Employment and Society*, 32(3), 447-457. Bristol University Press. <https://doi.org/10.1177/0950017018762088>
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Wilkins-Yel, K. G. (2021). Precarious work in the 21st century: A psychological perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103491. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103491>
- Anderson, V. (2022). Human resource development, professions and precarious workers. In *The Emerald Handbook of Work, Workplaces and Disruptive Issues in HRM* (pp. 277-301). Emerald Publishing Limited.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. ILR Press.
- Appelbaum, S. H., Delage, C., Labib, N., & Gault, G. (1997). The survivor syndrome: Aftermath of downsizing. *Career Development International*, 2(6), 278-286. <https://doi.org/10.1108/13620439710178639>
- Avgoustaki, A., & Bessa, I. (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management*, 58(4), 431-449. <https://doi.org/10.1002/hrm.21969>
- Baccaro L, Howell C (2011) A common neoliberal trajectory: The transformation of industrial relations in advanced capitalism. *Politics & Society*, 39(4), 521-563. <https://doi.org/10.1177/0032329211420082>
- Baker, D. T., & Kelan, E. K. (2018). HRM practices to diversity management: Individualization, precariousness and precarity. Eds. Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. In *Human resource management* (pp. 117-134). Routledge.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bauman, Z., & Donskis, L. (2013), Ahlaki körlük, akışkan modernlikte duyarlılığın yitimi, Çev. Akın emre Pilgir, Ayrıntı.
- Baumeister, R. F., & Muraven, M. (1996). Identity as adaptation to social, cultural, and historical context. *Journal of Adolescence*, 19(5), 405-416. <https://doi.org/10.1006/jado.1996.0039>
- Benería, L. (2001). Shifting the risk: New employment patterns, informalization, and women's work. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 15, 27-53. <https://doi.org/10.1023/A:1011115816320>
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in Psychology*, 7, 407. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00407>
- Blustein, D. L., Perera, H. N., Diamonti, A. J., Gutowski, E., Meerkins, T., Davila, A., ... & Konowitz, L. (2020). The uncertain state of work in the US: Profiles of decent work and precarious work. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103481. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103481>
- Blyton, P., Turnbull, P., Blyton, P., & Turnbull, P. (1998). The dynamic context of employee relations. *The Dynamics of Employee Relations*, 37-66. https://doi.org/10.1007/978-1-349-14314-6_3

- Bohle, P., Quinlan, M., Kennedy, D., & Williamson, A. (2004). Working hours, work-life conflict and health in precarious and "permanent" employment. *Revista de Saúde Pública*, 38, 19-25. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102004000700004>
- Bourdieu, P. (1999). *The weight of the world* (Vol. 217). Cambridge: Polity Press.
- Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: Issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35(2), 129-140. <https://doi.org/10.1108/00483480610645786>
- Campbell, I., & Price, R. (2016). Precarious work and precarious workers: Towards an improved conceptualisation. *The Economic and Labour Relations Review*, 27(3), 314-332. <https://doi.org/10.1177/1035304616652074>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- Collins,R. (2024, Temmuz), New zero-hours rules 'a step in the right direction, <https://www.bbc.com/news/articles/cw4yvprvn94o>
- Creed, P. A., Hood, M., Selenko, E., & Bagley, L. (2020). The development and initial validation of a self-report job precariousness scale suitable for use with young adults who study and work. *Journal of Career Assessment*, 28(4), 636-654. <https://doi.org/10.1177/1069072720920788>
- Cunningham, I., Baines, D., & Shields, J. (2017). "You've Just Cursed Us": Precarity, austerity and worker's participation in the non-profit social services. *Relations Industrielles*, 72(2), 370-393. <https://doi.org/10.7202/1040405ar>
- Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S., Upchurch, M., Danford, A., ... & Upchurch, M. (2005). Organizational Restructuring and the New Insecurity. *Partnership and the High Performance Workplace: Work and Employment Relations in the Aerospace Industry*, 43-75. https://doi.org/10.1057/9780230501997_3
- De Bloom, J., Kinnunen, U., & Korpela, K. (2015). Recovery processes during and after work: Associations with health, work engagement, and job performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(7), 732-742. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000475>
- De Prins, P. (2022). 'Beyond the clash?': Union-management partnership through social dialogue on sustainable HRM. Lessons from Belgium. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 32-52. <https://doi.org/10.1177/2397002221995807>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276-295. <https://doi.org/10.1002/job.760>
- Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: How are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 329-347. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1590337>
- Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., ... & Santos, E. J. (2017). The development and initial validation of the Decent Work Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2), 206-221. <https://doi.org/10.1037/cou0000191>

- Duggan, L. (2012). *The twilight of equality? Neoliberalism, cultural politics, and the attack on democracy*. Beacon Press.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Eurofound (2018, Kasım). Atypical work, <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/atypical-work>
- Fastje, F., Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., & Andrews, M. C. (2023). Employee burnout: the dark side of performance-driven work climates. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2021-0274>
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.0000000000329>
- Forde, C., & Slater, G. (2016). Labour market regulation and the 'competition state': An analysis of the implementation of the Agency Working Regulations in the UK. *Work, Employment and Society*, 30(4), 590-606. <https://doi.org/10.1177/0950017015622917>
- Frade, C., & Darmon, I. (2005). New modes of business organization and precarious employment: Towards the recommodification of labour? *Journal of European Social Policy*, 15(2), 107-121. <https://doi.org/10.1177/0958928705051509>
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F., & Inanc, H. (2017). The hidden face of job insecurity. *Work, Employment and Society*, 31(1), 36-53. <https://doi.org/10.1177/0950017015624399>
- George, T., & Maheshwari, B. (2024). A comprehensive review on survivor syndrome in the workplace. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2023-0890>
- Gerçek, M. (2022). İKY'de güncel bir yaklaşım: Çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228.
- Gildner, T. E., Liebert, M. A., Capistrant, B. D., D'Este, C., Snodgrass, J. J., & Kowal, P. (2019). Perceived income adequacy and well-being among older adults in six low-and middle-income countries. *The Journals of Gerontology: Series B*, 74(3), 516-525. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbw145>
- Goos, M., & Manning, A. (2007). Lousy and lovely jobs: The rising polarization of work in Britain. *The Review of Economics And Statistics*, 89(1), 118-133. <https://doi.org/10.1162/rest.89.1.118>
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 1-19.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Guest, D. E. (1999). Human resource management--the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>
- Hadjisolomou, A., Mitsakis, F., & Gary, S. (2022). Too scared to go sick: Precarious academic work and 'presenteeism culture' in the UK higher education sector during the Covid-19 pandemic. *Work, Employment and Society*, 36(3), 569-579.

- Haist, J., Kurth, P., Lau, A., Ritter, M., & Hofmann, S. (2024). Work, private, self-towards an integrative framework of accountability: the case of low-status expatriates in precarious employment. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32. <https://doi.org/10.1177/09500170211050501>
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.
- Han, K.-M., Chang, J., Won, E., Lee, M.-S., & Ham, B.-J. (2017). Precarious employment associated with depressive symptoms and suicidal ideation in adult wage workers. *Journal of Affective Disorders*, 218, 201–209. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2017.04.049>
- Hancock, P., & Tyler, M. (2024). Live Performers' Experiences of Precarity and Recognition during COVID-19 and Beyond. *Work, Employment and Society*, 09500170231218677. <https://doi.org/10.1177/09500170231218677>
- Harvey, D. (2007). *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press, USA.
- Hendry, J. (1999). Cultural theory and contemporary management organization. *Human Relations*, 52(5), 557-577. <https://doi.org/10.1177/001872679905200501>
- Herschberg, C., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2018). Precarious postdocs: A comparative study on recruitment and selection of early-career researchers. *Scandinavian Journal of Management*, 34(4), 303-310. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.10.001>
- Hewison, K. (2016). Precarious work, Eds. Edgell, s. Gettfried, H., Farner, E., *The Sage Handbook of Sociology of Work and Employment* (pp. 428-443). Sage.
- Hewison, K., & Kalleberg, A. L. (2013). Precarious work and flexibilization in South and Southeast Asia. *American Behavioral Scientist*, 57(4), 395-402. <https://doi.org/10.1177/0002764212466235>
- Honneth, A. (1995). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. Cambridge: MIT Press.
- Hult, M., Ring, M., Siranko, H., & Kangasniemi, M. (2024). Decent and precarious work among nursing and care workers: A mixed-method systematic review. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.16572>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- ILO (2024, Kasım). Non-standard types of employment, <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/non-standard-forms-employment>
- Irvine, A., & Rose, N. (2024). How does precarious employment affect mental health? A scoping review and thematic synthesis of qualitative evidence from western economies. *Work, Employment and Society*, 38(2), 418-441. <https://doi.org/10.1177/09500170221128698>
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Kalleberg, A. L. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s*. Russell Sage Foundation.

- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003>
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
- Keegan, A., Bitterling, I., Sylva, H., & Hoeksema, L. (2018). Organizing the HRM function: Responses to paradoxes, variety, and dynamism. *Human Resource Management*, 57(5), 1111-1126. <https://doi.org/10.1002/hrm.21893>
- Khan, M., Usman, M., Shafique, I., Ogbonnaya, C., & Roodbari, H. (2024). Can HR managers as ethical leaders cure the menace of precarious work? Important roles of sustainable HRM and HR manager political skill. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(10), 1824-1850. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2241821>
- Koumenta, M., & Williams, M. (2019). An anatomy of zero-hour contracts in the UK. *Industrial Relations Journal*, 50(1), 20-40. <https://doi.org/10.1111/irj.12233>
- Leopold, D. (2018). *Alienation*. Stanford Encyclopedia of Philosophy, https://plato.stanford.edu/entries/alienation/?fbclid=IwAR2427bqEdut4dNJ6MNx-PN4IbL_Bkt9BmaK11_HdrU1IJfL7fdK8FDW_XU
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- Lepak, D. P., Marrone, J. A., & Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: Conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6-7), 639-655. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2004.004907>
- Lončar, D. (2005). Postmodern organization and new forms of organizational control. *Economic Annals*, 50(165), 105-120. <https://doi.org/10.2298/EKA0565105L>
- Lu, J., Guo, Z., Usman, M., Qu, J., & Fareed, Z. (2024). Conquering precarious work through inclusive leadership: Important roles of structural empowerment and leader political skill. *Human Relations*, 77(10), 1413-1435. <https://doi.org/10.1177/00187267231186929>
- Mahadevan, J., & Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as "employee-experience designers". *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515-532. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2018-0368>
- Mai, Q. D., Hill, T. D., Vila-Henninger, L., & Grandner, M. A. (2019). Employment insecurity and sleep disturbance: evidence from 31 European countries. *Journal of Sleep Research*, 28(1), e12763. <https://doi.org/10.1111/jsr.12763>
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124. <https://doi.org/10.1080/09585190050177184>
- Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5, 35-43. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
- Maxwell, G. A., & Grant, K. (2021). Commercial airline pilots' declining professional standing and increasing precarious employment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1486-1508. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1528473>

- McRobbie, A. (2015). Notes on the perfect: Competitive femininity in neoliberal times. *Australian Feminist Studies*, 30(83), 3-20. <https://doi.org/10.1080/08164649.2015.1011485>
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the advancement of Counselling*, 20, 191-207. <https://doi.org/10.1023/A:1005399417256>
- Meuris, J., & Leana, C. (2018). The price of financial precarity: Organizational costs of employees' financial concerns. *Organization Science*, 29(3), 398-417. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1187>
- Moscone, F., Tosetti, E., & Vittadini, G. (2016). The impact of precarious employment on mental health: The case of Italy. *Social Science & Medicine*, 158, 86-95. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.03.008>
- Moussa, M., Doumani, T., McMurray, A., Muenjohn, N., & Deng, L. (2022). The Dark Side of Performance Management System: Performance Is a Western Practice. *Cross-Cultural Performance Management: Transcending Theory to a Practical Framework*, 23-35. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91268-0_2
- Nerstad, C. G., Wong, S. I., & Richardsen, A. M. (2019). Can engagement go awry and lead to burnout? The moderating role of the perceived motivational climate. *International Journal of Environmental Research and Public health*, 16(11), 1979. <https://doi.org/10.3390/ijerph16111979>
- Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact-Relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 143, 46-61. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Procyk, S., Lewchuk, W., & Shields, J. (Eds). (2017). *Precarious employment: Causes, consequences and remedies*. Halifax, NS: Fernwood Publishing.
- Protsiuk, O. (2024). The mediation effect of supervisor support and total rewards on the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions in Gen Z. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4418>
- Randev, K. K., & Jha, J. K. (2023). Promoting decent work in organisations: A sustainable HRD perspective. *Human Resource Development International*, 26(4), 471-484.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Selenko, E., Mäkikangas, A., & Stride, C. B. (2017). Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 856-875. <https://doi.org/10.1002/job.2172>
- Spurk, D., Hofer, A., Hirschi, A., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2022). Conceptualizing career insecurity: Toward a better understanding and measurement of a multidimensional construct. *Personnel Psychology*, 75(2), 253-294. <https://doi.org/10.1111/peps.12493>

- Standing, G. (2009). Work and occupation in a tertiary society. *Labour & Industry: A Journal of The Social and Economic Relations of Work*, 19(3), 49-72. <https://doi.org/10.1080/10301763.2009.10669384>
- Standing, G. (2014). Understanding the precariat through labour and work. *Development and Change*, 45(5), 963-980. <https://doi.org/10.1111/dech.12120>
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: An analytical review*. Blackwell.
- Trappmann, V., Umney, C., McLachlan, C. J., Seehaus, A., & Cartwright, L. (2024). How do young workers perceive job insecurity? Legitimising frames for precarious work in England and Germany. *Work, Employment and Society*, 38(4), 998-1020. <https://doi.org/10.1177/09500170231187821>
- Trif, A., Paolucci, V., Kahancová, M., & Koukiadaki, A. (2023). Power resources and successful trade union actions that address precarity in adverse contexts: The case of Central and Eastern Europe. *Human Relations*, 76(1), 144-167. <https://doi.org/10.1177/00187267211020189>
- Turnbull, P. B. P., Blyton, P., & Turnbull, P. J. (1992). *Reassessing human resource management*. Sage.
- UK Gov. (2015, Ekim), Zero hours contracts: guidance for employers, <https://www.gov.uk/government/publications/zero-hours-contracts-guidance-for-employers/zero-hours-contracts-guidance-for-employers>
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*, McGraw Hill.
- Usman, M., Rofcanin, Y., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2023). Toward a more sustainable environment: Understanding why and when green training promotes employees' eco-friendly behaviors outside of work. *Human Resource Management*, 62(3), 355-371. <https://doi.org/10.1002/hrm.22148>
- Valenzuela, F., Manolchev, C., Böhm, S., & Agar, C. C. (2024). Working through (mis) recognition: Understanding vulnerability as ambivalence in precarious worker subjectivity. *Human Relations*, 77(10), 1436-1467. <https://doi.org/10.1177/00187267231186261>
- Van der Linden, M. (2004). The "globalization" of labor and working-class history and its consequences. *International Labor and Working-Class History*, 65, 136-156. <https://doi.org/10.1017/S0147547904000092>
- Vosko, L. F., MacDonald, M., & Campbell, I. (2009). Introduction: Gender and the concept of precarious employment. In *Gender and the contours of precarious employment* (pp. 15-39). Routledge.
- Wiengarten, F., Pagell, M., Durach, C. F., & Humphreys, P. (2021). Exploring the performance implications of precarious work. *Journal of Operations Management*, 67(8), 926-963. <https://doi.org/10.1002/joom.1155>
- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 348-370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>

Makale Bilgi Formu

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: Bu makale yazılırken hiçbir yapay zekâ aracı kullanılmamıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.