



## Örgütlerde Meslek İntiharını Önlemeye Yönelik Bir Model Önerisi

### A Model Proposal to Prevent Professional Suicide in Organizations

Feyza Çağla Oran<sup>1</sup> , Betül Balkan Akan<sup>2</sup> 

#### Öz

Meslek intiharı kavramı, yaratıcı, girişken, iyi yetişmiş zeki insanların, aniden kendi kararları ile işletme içindeki kariyerlerini olumsuz yönde etkileyecek adımlar atmaları olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde üstün yeteneklere sahip, yaratıcı, girişimci, yeniliklere ve değişime açık, zeka düzeyi yüksek çalışanların önemli bir kısmı değerlendirilememektedir. Bu özelliklere sahip çalışanlar potansiyellerine uygun iyi bir pozisyona gelemediklerinde değersizleştiklerini hissetmekte ve örgütten uzaklaşmaktadırlar. Bu durum meslek intiharına neden olmaktadır. Çalışmanın amacı; örgütlerde meslek intiharını tanımlamak, meslek intiharının örgütlere olan etkilerini ortaya koymak, meslek intiharını önlemeye yönelik unsurlara dair bir model önerisi geliştirmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın, meslek intiharının önlenmesi açısından ileride yapılabilecek uygulamalı çalışmalara kuramsal ve kavramsal açıdan bir temel teşkil etme potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir.

#### Anahtar Sözcükler

Meslek İntiharı, İş Bırakma, İşten Ayrılma, Tükenmişlik, Mesleki Kariyer

#### Abstract

The concept of professional suicide is defined as creative, sociable, well-educated, intelligent people who suddenly take steps that will adversely affect their careers in the company with their own decisions. A significant part of the employees who have high talents, creative, entrepreneurial, innovative and open to change and high level of intelligence cannot be evaluated in organizations. Employees with these characteristics feel that they are deprived of being in a good position in accordance with their potential and are moving away from the organization. This situation causes professional suicide. Purpose of the study; the aim of this course is to define professional suicide in organizations, to reveal the effects of professional suicide on organizations and to develop a model proposal about the elements to prevent professional suicide. It is thought that the research has the potential to provide a theoretical and conceptual basis for future applied studies in terms of preventing professional suicide.

#### Keywords

Professional Suicide, Job Quitting, Resignation, Burnout, Professional Career

**1 Sorumlu Yazar:** Feyza Çağla Oran (Dr. Öğr. Üyesi), Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sağlık Yüksekokulu, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü, Tekirdağ, Türkiye. E-posta: foran@nku.edu.tr ORCID: 0000-0002-1366-2543

**2 Betül Balkan Akan (Öğr. Gör. Dr.),** Namık Kemal Üniversitesi, Hayrabolu Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Tekirdağ, Türkiye. E-posta: bbalkan@nku.edu.tr ORCID: 0000-0001-6028-4592

**Atf:** Oran, F. C. ve Balkan-Akan, B. (2020). Örgütlerde meslek intiharını önlemeye yönelik bir model önerisi. *Istanbul Management Journal*, 89, 133-155.<http://doi.org/10.26650/imj.2020.89.0006>



## **Extended Summary**

### **Background**

In general, there are very few studies in the literature about occupational suicide in organizations and the negative effects of occupational suicide on organizations. Since the main loss experienced in the concept of professional suicide is the loss of qualified, promising and creative individuals, the main contribution to the institutions and employers is to use their qualifications within the strategic talent management for the future of the enterprise if the employees remain in the institution. The importance for the employees is to ensure that the individuals who are dedicated and creative to their profession stay in the flow and feel productive in a process in which they develop and strengthen themselves.

### **Purpose**

The aim of this study is to emphasize the importance of the concept of professional suicide in the institutional sense and to establish measures to prevent this situation which is seen in today's enterprises but which is inadequate in taking measures and prevention. In this context, the process and stages of professional suicide were examined and a model was made considering the severity of these stages. In the stages until the suicide process, an approach method was tried to be developed for institutions and employees to prevent the process. Within the framework of the data explaining the process of occupational suicide, measures that can be taken to prevent occupational suicide are stated.

### **Method**

A literature review was conducted for studies involving occupational suicide. The studies related to the subject that will support the study are mentioned. The relationship between occupational suicide and similar literature was tried to be explained by qualitative research.

### **Finding**

In the stages until the suicide process, an approach method was tried to be developed for institutions and employees to prevent the process. Firstly, the reasons of the emergence of the concept of professional suicide within the organization are mentioned and the negative effect of the issue on the organizations is discussed and the importance level for the institutions is tried to be mentioned. The issues related to occupational suicide and the approaches that affect the concept prevention are presented. Then, a model proposal to prevent occupational suicide in organizations was presented by grading the stages of occupational suicide among employees.

## **Conclusion**

It is thought that this study can be a source for human resources managers, company officials and researchers in terms of employee value and sustainability of employee productivity.

## Örgütlerde Meslek İntiharını Önlemeye Yönelik Bir Model Önerisi

Günümüzde işletmelerin devamlılıklarını koruyabilmesi ellerinde bulundurdukları entelektüel sermayeyi doğru olarak yönlendirmesi ile sağlanabilmektedir. Günümüz işletmelerinde rekabet, sürdürülebilirlik gibi kilit unsur olarak gösterilen kavramların, işlenerek avantaj yaratılmasını sağlayan güç, yaratıcı ve verimli çalışan insan kaynağı olarak gösterilebilir. Bu sebeple stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin büyümesi ve büyürken de çevreye ayak uydurarak sürdürülebilirliklerini koruması stratejik yetenek yönetiminin ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Meslek intiharı olarak adlandırılan kavram, işletmelerdeki yaratıcı, gelecek vaad eden çalışanların körelmelerini, zamanla işletmeden koparak kendi içlerine çekilmeleri ve enerjilerini verimli çalışmaya odaklayamamalarını, hatta bir süre sonra işletmeden ayrılmaları, yaratıcı ve üretken olacakları işlerini yapmaktan vazgeçerek mesleklerini sonlandırmalarını ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu durum işletmelerin gelişmelerini ve uzun dönemli planlarına ulaşmalarını önleyen bir kavram olarak görülmektedir. Meslek intiharı literatürde çokça geçen tükenmişlik sendromunun sonraki safhası olarak da tanımlanabilir. İnsan odaklı olmayan bir liderin altında çalışan işgörenlerin meslek intiharı eşliğine gelme ihtimallerinin çok daha yüksek olabileceği öngörülebilir. Bunun başlıca sebebi bireysel olarak tatmin olmayan ve işinde yeni fikirler ile yöneticisine giden işgörenlerin sonuçsuz kalan çırpınışları bir süre sonra vazgeçme durumu göstermelerine neden olabilmektedir. Bu çalışanların bir süre sonra sadece verilen işi yapma, boşvermişlik haline bürünmelerine neden olabileceği söylenilebilir. Fazla olan enerjinin lider tarafından yanlış yönlendirilmesi, atıl duruma düşürülmesi meslek intiharının başlıca nedenleri olarak da gösterilebilir. Bu sebeplerden dolayı stratejik insan kaynaklarının doğru bir şekilde yönlendirilebilmesi açısından gerek üst yönetime, gerek liderlerine (her çalışanın bağlı olduğu ilk düzey yönetici) gerekse de insan kaynakları departmanlarına çalışanların fiziksel ve ruhsal takiplerinin de yapılması gerekliliğini doğurduğu söylenilebilir.

Stratejik insan kaynaklarının bu denli önem arz etmesinden yola çıkılarak meslek intiharına neden olabilecek faktörlerin baskın olduğu bir örgütte meslek intiharı kavramının ortaya çıkması muhtemel görünmektedir. Bu nedenle meslek intiharını önlemeye yönelik olarak örgütü olumsuz etkileyen faktörler gözden geçirilerek meslek intiharını önlemeye ilişkin bir model çalışması ortaya koymak gerekliliği doğmuştur.

Bu çalışmanın amacı, meslek intiharı kavramının kurumsal anlamda önemini ön plana çıkarmak ve günümüz işletmelerinde tanık olunan ancak önlem alma ve engelleme konusunda yetersiz kalınan bu durumun kurumlarda tespit edilerek engellenmesine yönelik önlem adımları oluşturmaktır. Bu kapsamda meslek intiharının işleyiş süreci ve evreleri irdelenmiş ve bu evrelerin şiddeti göz önüne alınarak bir modelleme yapılmıştır. Meslek intiharı sürecine geline kadar geçen evrelerde kurumlar ve çalışanlar için sürecin önlenmesine yönelik bir yaklaşım metodu geliştirilmeye çalışılmıştır. Öncelikle

meslek intiharı kavramının örgüt içinde ortaya çıkış sebeplerine değinilmiş, konunun örgütler üzerindeki olumsuz etkisi ele alınarak kurumlar için önem derecesi belirtilmeye çalışılmıştır. Meslek intiharı ile ilgili olan konular ve süreç içinde kavramı önlemeye etki edecek yaklaşım biçimleri sunulmuştur. Ardından örgütlerde meslek intiharının önlenmesine yönelik bir model önerisi, meslek intiharının çalışanlarda gösterdiği evreler derecelendirilerek sunulmuştur. Son olarak sonuç bölümünde ise çalışmaya destek verecek olan konu ile ilişkisi bulunan çalışmalara değinilmiştir.

### Örgütlerde Meslek İntiharı Kavramı

Cole (1987), meslek intiharı kavramını yaratıcı, girişken, iyi yetişmiş zeki insanların, aniden kendi kararları ile işletme içindeki kariyerlerini olumsuz yönde etkileyecek adımlar atmaları olarak tanımlamaktadır. Bu durumu farklı yolları kullanarak gerçekleştirmektedirler (Cole, 1987: 5):

- İşlerini kendilerinden çok daha az yetenekli kişilere devredebilirler.
- Hırçınlaşır ve işten atılmalarına neden olacak davranışlarda bulunabilirler.
- Bazıları birdenbire işten soğur ve çalışmalarını aksatmaya başlayabilir.
- Yaptıkları iş ile ilgili bunalıma düşerek yeniliklerden uzaklaşır ve giderek işe yaramaz hale gelebilir.
- Bazı işgörenlerde sırt ağrısı, baş ağrısı, ülser gibi psikosomatik şikayetler oluşmaya başlayabilir.
- Aşırı gerilimden kurtulamayıp, (kilo veremezler, sigarayı bırakamazlar) fiziki intihara doğru da yol alabilirler.

Meslek intiharında karşılaşılan bu davranış sonuçlarına gelene kadar iş yerinde gelecek vaad eden çalışanlara “zorbalık” olarak adlandırılan davranışlar neticesinde, çalışan ilgili belirtileri göstermektedir. Etik eksenli , iletişim eksenli ya da iş eksenli zorbalık türleri verimli çalışanları bir anda meslek intiharına doğru yönelten bir sürecin içine doğru itmektedir. İşten soğutmak, gelecek vaad eden çalışanlara mesleki sabotaj, niteliksiz işler ile demotive etme davranışı işyerinde zorbalık tutumu olduğunu gösteren ve meslek intiharının oluşabileceğinin ön sinyallerini veren davranış kalıpları olarak gösterilebilir (Işık, 2015: 248). Mesleki intihardan bahsedebilmek için parlak ve verimli çalışma döneminden sonra, çalışanların farklı nedenler gösterilerek fazla yararlı olamayacakları işlere atanmaları söz konusudur. Üst yöneticiler ile durumu çözemedikleri gibi işten ayrılma konusunda da isteksiz tavır sergilemektedirler. Bunun sonucunda da meslektaşları tarafından yetersiz kişiler olarak değerlendirilme saplantısı ile sessizce çökmeye başlamaktadırlar. Bu durumda da meslek intiharından bahsedilebilir (Cole,

1987: 10). Durkhiem intihardan bahsederken, yazgısal ve kuralsız olarak ayrıma gitmiştir. Kuralsız intiharı; politik, ekonomik, kurumsal krizlerle, toplumu bütünüyle etkileyen karışıklıklarla açıklarken yazgısal intiharı ise düzenlemelerin aşırılığından doğan bir olay olarak tanımlamaktadır. Geleceği kösteklenmiş ve tutkuları baskıcı bir disiplin içinde gemlenmiş olan kişilerin intiharlarından söz etmektedir. Kurumsal açıdan konuya yaklaşıldığında baskıcı disiplinin presenteeism davranışını ortaya çıkarabileceği ve durumunda meslek intiharını tetikleyebileceği söylenilebilir. İş yerine gelip iş başında pasif kalma davranışının da bir meslek intiharı süreci içinde yer aldığı gözönüne alındığında ilgili kavramın ilişkisi bulunduğu söylenilebilir. Kendir, Arslan ve Bozkurt (2018) çalışmalarında presenteeism'in dikkat dağınıklığından kaçınamama düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. İlgili araştırma, pasif kalma yada işi bırakma davranışı açısından meslek intiharını destekleyici bir çalışma olarak gösterilebilir (Kendir, Arslan, & Bozkurt, 2018: 1029). Yazgısal intiharı kaynağı olarak baskıcı kurallara karşı kişilerin ellerinden bir şey gelmemesidir. Burada Durkheim'in üzerinde durduğu kurallar olsa bile bunların nasıl uygulandığı önemlidir ve kuralların adil olarak uygulanmasından bahsedilmektedir (Durkhiem, 2013: 25-26). Durkheim her ne kadar fiziki intiharı araştırmış olsa da, konu meslek intiharı kapsamında işletmeler açısından ele alındığında şirket politikaları ve kurallarına vurgu yapılabilir. Burada aslında şirket içinde örgütsel adaletten bahsedilebilir. Örgütsel adaletin olmaması ve sadece baskıcı kuralların var olduğu işletmelerde gelecek vaad eden yaratıcı bireylerin zaman içinde şirketin uygulamaları sebebi ile öğütülmesi sonucu meslekten vazgeçmeleri yada verimsiz birer çalışan haline gelmelerine varan bir sonuç ile karşılaşılabilineceği söylenilebilir. Örgütsel adaletin dağıtımadalet kısmında adil verilen kararlar, işlemsel adalet kısmında çalışanların dahil oldukları işlerdeki kararlarda söz sahipliği ve örgütsel güveni de beraberinde getirecek olan kişilerarası etkileşime de vurgu yapan etkileşimsel adaletin kurumda etken olması meslek intiharının önlenmesinde ön plana çıkmaktadır (Yeniçeri, Demirel, & Seçkin, 2009: 85-89).

### **Meslek İntiharının Örgütlere Etkisi**

Meslek intiharının örgütlere olumsuz açıdan pek çok etkisi bulunmaktadır. Çalışanların meslek intiharına sürüklenmelerinde en önemli etkinin yönetici/lider tavır ve tutumları olduğu söylenebilir. Bu tavır ve tutumlar neticesinde öncelikle çalışanlar dolayısıyla da işletme olumsuz yönde etkilenmektedir.

Yöneticilerin hangi tavır ve tutumları çalışanları meslek intiharına sürüklemektedir diye bakıldığında ise aşağıdaki durumlardan bahsedilebilir (Cole, 1987: 11-12):

- Bu durumların en başında görevlerin yapılması için gereken sorumluluk, şirket kaynaklarını en az düzeyde kullanarak sonuca giden ve kendini işine-işletmeye adanmış olan yöneticilere yıkılmaktadır. Bir sorun halledildiğinde ve ardından daha büyük bir sorun çözülmek üzere önlerine geldiğinde çoğunlukla da işletmenin

resmi desteğinden yoksun bir şekilde halletmeleri istendiğinde bu yöneticiler de zamanla mesleğine ilişkin düşüncelerini yeniden gözden geçirme eğilimi oluşmaya başlayabilmektedir. Ayrıca ardı sıra gelen krizlerden kıt kaynaklar ile kurtulmaya çalışırken başarısız oldukları tek olayda yeteneklerinin üst yönetimce gözden geçirilmesi, gözlerin astlara çevrilmesi aşırı baskı altında çalışmalarına neden olabilmektedir.

- Yönetimce açık ve gerçekçi olarak konulmamış olan beklentiler çalışanların belirsizlik içinde kalmalarına neden olmaktadır.
- Çalışanların tahammülünü zorlayan yönetim felsefesinin benimsenmesi, haftalık iş saatlerinin özel yaşamın içine kayması da iş-yaşam dengesinin çökmesine neden olabilmektedir. Bu durumu “gönüllü” fazla mesai adı altında meşrulaştırma çabaları, işgörenlerde meslek intiharına yol açan bir diğer neden olarak görülebilir. Kültür farklılıklarından kaynaklı olarak Japon kültüründeki gibi fazla çalışma saatlerinin meşrulaştırılması çalışanların bir müddet sonra fiziki olarak da çökmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca Acun (2016) çalışmasında eğitim durumu yüksek olan çalışanların iş-aile çatışmasını daha fazla olarak yaşadığını ortaya çıkarmıştır (Acun, 2016: 107). Eğitim düzeyleri arttıkça iş tatminlerinin azaldığı, eğitim düzeyi arttıkça terfi ve diğer olanaklara daha fazla sahip olmak istediklerinden dolayı iş yaşam dengesinde bozulmaların da arttığı söylenilebilir.
- İş yaparken teknik mükemmellikten ziyade işi yaparken gösterilen çaba ve bağlılığa göre bir performans değerlendirmesi yapılması da gönüllü fazla mesai kavramını somutlaştırmaktadır. Bu durum aynı zamanda presenteeismi de ortaya çıkaracak ve çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak iyi oluş halini etkileyecektir (Oran & Ünsar, 2018: 683).
- Üst yönetimce yeterli planlama yapılmamış olması sebebi ile sık sık krizler ile karşılaşılması ve bunun sonucunda da çalışanların yorgun ve tükenmiş hale gelmesine neden olabilmektedir. Bu durum kurumda örgüt kültürünün tam olarak oturmadığını da göstermektedir.
- Zayıf iletişim sebebi ile çalışanlar ve yönetim kademeleri arasında kopukluk yaşanması da meslek intiharının bir sebebi olarak görülmektedir. Çalışanların örgüt içindeki görevlerini ve iş tanımlarını net olarak bilmemesi organizasyon içinde bir kargaşaya yol açmak ile birlikte mesleki intiharının sebeplerinden biri olarak gösterilmektedir.
- İşgörenlerin yapmış olduğu iyi işlerin takdir görmemesi ve farkedilmemiş olması çalışanların motivasyonlarını kırabilmektedir. Işık (2015) tarafından “dışlamak ve yok saymak” kategorisi ile iletişim eksenli zorbalık kavramının içinde tanımlanan bir durum olarak görülmektedir (Işık, 2015: 248).

- İşgörenlerin ani kararlar ile farklı bölümlere nakledilmeleri hayal kırıklığına uğramalarına neden olabilmektedir. Işık (2015) bu durumu “çalışma koşullarını değiştirmek” kategorisi ile iş eksenli zorbalık kavramının içinde tanımlamıştır (Işık, 2015: 248).

Genel olarak bakıldığında meslek intiharının işyeri zorbalık davranışı kavramı içinde de konumlandırılabilceği ve bu durumun bir sonucu olarak da genç yeteneklerin göstereceği tepkisel bir davranış olduğu söylenilebilir. Cole (1987), işletmelerin meslek intiharına yol açan özelliklerini, en az olanakla iş yaptırma, kılı kırk yarararak öldürme, baştaki pek başarılı olamaz sendromu, büyütme sendromu, boşalan jeneratör etkisi, bağlılık kavramı, beşeri kıyaslama yasası, büyüme yerine kısa vadede varlığını sürdürme çabası, bir şeylerin yapılmasında kanalların yokluğu olarak sıralamaktadır. Özellikle dürüst ve samimi gençler istenilen işleri yerine getirebilmek için gerekli olan kaynakları sağlayamadıkları durumlarda büyük bir hayal kırıklığı yaşamakta ve çöküntüye uğramaktadırlar (Cole, 1987: 101-105). Metin ve Kahraman (2016) nitelikli çalışanları işten ayrılmaya iten nedenleri yıllar itibari ile inceledikleri çalışmalarında “ücret” yerine tüm yıllar içinde nitelikli olan bilgi işçilerinin kurumlardan ayrılmaya iten nedenin başında “bilgi birikimini ve yeteneklerini daha çok kullanabilmek” amacıyla bu eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir (Metin & Kahraman , 2016: 11). Yöneticilerin mobbing olarak gösterilebilecek kılı kırk yarararak öldürme davranışı, astlarının önemsiz ancak acil işlerin ince detayları ile uğraşmalarına neden olmaktadır. Meslek intiharı ile sonuçlanan bu tutum dahilinde işyeri zorbalığı kavramı da nedenler arasında gösterilebilir. İlgili davranış kalıbı içinde üstün asta yönelik aşırı otoriter tarzı, astını desteklemeyen bir tutum içinde bulunması ve profesyonel çalışma kurallarına uymayan yaklaşımlar da üstün asta davranışından kaynaklanan ve meslek intiharına götüren davranışlar arasında sayılabilir (Işık, 2015: 240). Bu nedenle de asıl işlerinde verimli olmaları gereken zamanlarını bu işlere (önemsiz, detay) ayırmaları da çalışanların meslek intiharına sürüklenmesine neden olan bir durum olarak gösterilmektedir (Cole, 1987: 101-105). Genç yetenekler için işinde başarılı olmak çok yüksek önceliği olan bir hedef olarak görülebilmektedir ve bu kişilerin işini kaybetmesi ileriye yönelik tüm hedeflerini tehlikeye düşürebilir. Bu sebeple her durumda işine devam etmesi özün (çalışanın) düzenini sürdürmesi gerekli bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin vermiş oldukları önemsiz ve acil işler, çalışanın asıl işine odaklanmasının önüne geçmektedir. Bu durum da, çalışanın psikik enerjisinin çoğunluğunu çekmektedir. İlgili durumlar hedefleri tehdit ederek bilinci rahatsız ettiğinde iç düzensizlik ya da psikik entropi (özün etkinliğine zarar veren düzensizlik durumu) yaşanmaktadır. Bu türde gerçekleşen uzun süreli deneyimler de özü (çalışanı) artık esas işine dikkatini veremeyeceği ve hedeflerinin peşinden gidemeyeceği noktaya kadar zayıflatabilmekte (Csikszentmihalyi, 2017: 67) ve meslek intiharına doğru bir sürüklenişe sebep olabilmektedir. Boşalan jeneratör etkisi ile kastedilen ise, yönetici konumunda bulunan çalışanların meslek intiharına uğramalarıdır. Uzun süre ve ağır iş koşulları altında çalışmış olan yönetici konumundaki kişilerin ya



da üzerlerine çok fazla sorumluluk yüklenmiş olan çalışanların birden bire büro işlerine yerleştirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Önce ağır bir iş yükü altında çalışırken aniden iş yükünün azaltılması ile başta kısa bir rahatlama duyulmasının ardından, daha sonra kullanılmayan enerjiyi ne yapmak sorusu gündeme gelmektedir ve bu durumda kendilerini boşlukta ve atıl olarak hissetmelerine sebep olabilmektedir. Birşeylerin yapılmasında kanalların yokluğu durumunda ise belli bir yönetim politikasının olmaması temel bir sorun olarak görülebilmektedir. Örgütü harekete geçirmenin resmi yolları bulunmamakla birlikte gayri resmi yollar kullanılmaktadır. Bu durumlarda örgütün kısır bir döngü içine girdiği söylenilebilir. Planlamanın yokluğu beraberinde başarısızlığı getirmektedir. Bu durum örgütte genel bir endişe hali yaratmaktadır. Başarısızlık korkusu beraberinde amaç tespiti ve işle ilgili isteksizliğin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak da çalışan ve verimli olabilecek genç yetenekler de meslek intiharına sürüklenmeye başlamaktadırlar (Cole, 1987: 101-110).

Emeklerinin karşılığını alamadığını, yeterince anlayamadığını ve sevilmediğini, değerinin bilinmediğini düşünen bireyler nasıl fiziki intihara sürükleniyorlarsa örgütlerde de emeklerinin karşılığını alamadığını düşünen, yetenek ve yaratıcılıklarının engellendiğini hisseden, hak ettiği pozisyona getirilmediğini düşünen potansiyeli yüksek bireylerde meslek intiharına yönelmektedirler. Birey fiziksel intiharda hayatına son verirken meslek intiharında ise örgütteki iş yaşamına son vermektedir. Bu nedenle bu aşamaya gelmeden önce çalışanın anlaşılması ve çalışanla ilgilenilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanın geri dönülemez bir çıkmaza girmesi kaçınılmazdır. Özellikle yaratıcılığa ve yenilikçiliğe önem veren örgütlerde yaratıcı ve girişimci özelliklere sahip bireylerin fazla olması meslek intiharı olgusunun baş göstermesiyle yalnızca çalışanların değil örgütünde bir bütün olarak çıkmaza girmesine neden olabilecektir. Bu nedenle psikolojik olarak başlayıp bir varlığını tamamen yok olmasına neden olan intihar olgusunun örgütlerde de somut kayıplara yol açabileceği kaçınılmaz bir gerçektir.

Meslek intiharı, yenilikçi ve yaratıcılığı benimseyen örgütlerde daha işlevsel bir bakış açısının oluşturulması, liderlerin ve yöneticilerin kültür değişimi için sorumluluk alması, öğrenmeye açık dönüşümcü liderlerin varlığı, çalışanlara yol gösterilmesi ve memnuniyetlerinin artırılması, kolay iletişim kurulması vasıtasıyla değişime ayak uyduran bir örgüt kültürünün oluşturulması neticesinde önenebilir. Yöneticiler değişim ve yenilik için kapasite oluşturan ve örgütsel iklimi etkileyip örgütsel kültürü kurarak örgütsel çıktıyı etkilemektedirler. Ancak bazı zamanlarda yöneticiler örgüt kültürünü yönetmede iyi bir performans sergileyememektedirler (Matinaro & Liu, 2017: 3185-3186). Yeniliğe açık bir örgüt, yetenekleri ve yaratıcılıkları engellenmemiş çalışanların yer aldığı bir ortam ile mümkün olabilecektir.

## Örgütlerde Meslek İntiharının Önlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi

Çalışmada meslek intiharı ve meslek intiharının örgütlere etkisine yönelik literatür taraması yapılarak teorik bir temel oluşturulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütlere olumsuz yönde etkisi olan meslek intiharı kavramını önlemeye ilişkin bir model önerisi sunulmuştur. Ayrıca yapılan bu çalışma ile insan faktörü ön planda olan farklı sektörlerde ait örgütlerde meslek intiharı konusunda bir farkındalık sağlamak amaçlanmıştır. Konu ile ilgili olarak alan yazın incelendiğinde meslek intiharı açısından örgütlerin değerlendirildiği çok az çalışma olduğu görülmektedir.

Meslek intiharı süreci yedi evreye ayrılmaktadır. Bunlar: Belirsiz bir görevin kabulü, balayı dönemi, görevin ve işletmeden gelen desteğin denenmesi, kişide göreviyle ilgili endişelerin başlaması, destek için üstten yardım isteme (Resmi sistem), iş arkadaşlarından destek isteme (Gayri resmî sistem), meslek intiharının baş göstermesidir. Meslek intiharına ilişkin bu yedi evre maddeler halinde kısaca aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Okutan & Güner, 2018: 218-220):

*-Belirsiz bir görevin kabulü (1.Evre):* Çalışanın kendisinden ne beklenildiği açıkça ifade edilmeyen bir görevi kabul etmesi ile mesleki intihar süreci başlamaktadır. Açık olmayan bir yönetici ile çalışan birey belirsiz olan bir görevi aydınlığa çıkarmaya çalışırken boşa gitmekte olan çabaları o çalışanın meslek intiharı sürecine girdiğinin sinyallerini vermektedir. Bu durum örgütlerde üstün yetenekleri olan, yaratıcı ve beceri sahibi, girişimci kişilik özelliklerine sahip, yeniliklere açık ve zeka düzeyi yüksek çalışanların önemli bir kısmının yeterince değerlendirilmesini engellemektedir. Bu özelliklere sahip olan çalışanlar potansiyellerine uygun iyi bir pozisyona gelemediklerinde ise değersizleştiklerini hissetmekte ve örgütten uzaklaşmaktadırlar. İşinde başarılı, zeka seviyesi yüksek ve yaratıcılıkları gelişmiş olan bireylerde daha sık rastlanan meslek intiharı kavramını tersine çevirmek ancak iyi bir örgüt kültürünün oluşturulması ile sağlanabilir. Bu bağlamda iyi bir örgüt kültürüne sahip olamayan işletmelerde meslek intiharına yatkın çalışanların daha fazla olması yadsınamaz bir gerçektir.

*-Balayı dönemi (2.Evre):* Örgüte yeni gelen çalışanları örgüt yapısının olmayışı ve örgüt içi rollerin belirsizliği sebebiyle diğer bireyler rakip olarak görebilmektedirler. Ancak bunun yanında örgüt çalışanları örgüte yeni katılan bireylerin gerçek tutumlarını bilemedikleri için ilk anda yardımcıdırlar ve işbirlikçidirler. Bu nedenle çalışan sonrasında kendisine karşı kullanılabilir bir çok özeleştiride bulunabilmektedir.

*-Görevin ve işletmeden gelen desteğin denenmesi (3.Evre):* Çalışanlar bir müddet sonra yeni gelenin en iyi kişi olmadığını ve tek başına örgütün bütün sorunlarını çözemeyeceğini anlamaktadırlar. Bunun üzerine kişinin ne kadar güçlü olduğu araştırılmaktadır ve beklenen karşılamayınca o kişiden uzaklaşmaya başlanmaktadır. Bu durumun özellikle kriz durumlarında örgüte yeni gelmiş ve yönetim pozisyonlarına yeni atanmış olan çalışanlarda daha sık rastlanılabileceği söylenilebilir. Örgütün zor

durumunda bir kurtarıcı gibi görünen yeni bir yöneticinin işe adaptasyonu, örgütü tanıması, krizi anlaması ve kurtarıcı çözümler sunabilmesi zaman alabilmektedir. Örgüt çalışanlarının beklediği ise hızlı bir şekilde toparlanma olacaktır. Henüz adaptasyon süreci içinde bulunan bir çalışan için kriz durumunun da varlığı zorlayıcı bir sürecin başlangıcı olacaktır.

*-Kişide göreviyle ilgili endişelerin başlaması (4.Evre):* İşe yeni başlayan çalışanlar genellikle kültür şoku diye adlandırılan tecrübeyi yaşamaktadırlar. Bu nedenle örgütü anlamadıklarını fark ederler ve örgütteki diğer kişilerle etkin iletişim kuramazlar dolayısıyla da yetkin biri olarak değerlendirilememektedirler. Çalışanlar belirsiz koşullarda çalıştıklarında hem telaşlı hem de hassas olabilmektedirler. Bu nedenle örgüt kültürü burada rol oynamaktadır. Çalışanların birincil yöneticileri, takım liderleri ve aynı birim içindeki iş arkadaşlarının destekleyici tavrı burada önem kazanmaktadır. Kurum içindeki oryantasyon süreci ile işe yeni başlayan çalışanın işe ve işletmeye adaptasyon süreci ile önceden belirlenmiş prosedürler çerçevesinde insan kaynakları tarafından eğitimlerin de verilmesi gerekmektedir. Kurum politikası hakkında yazılı bildirimler ve sözlü sunumlar ile desteklenen bir oryantasyon sürecinin daha verimli olabileceği söylenilebilir.

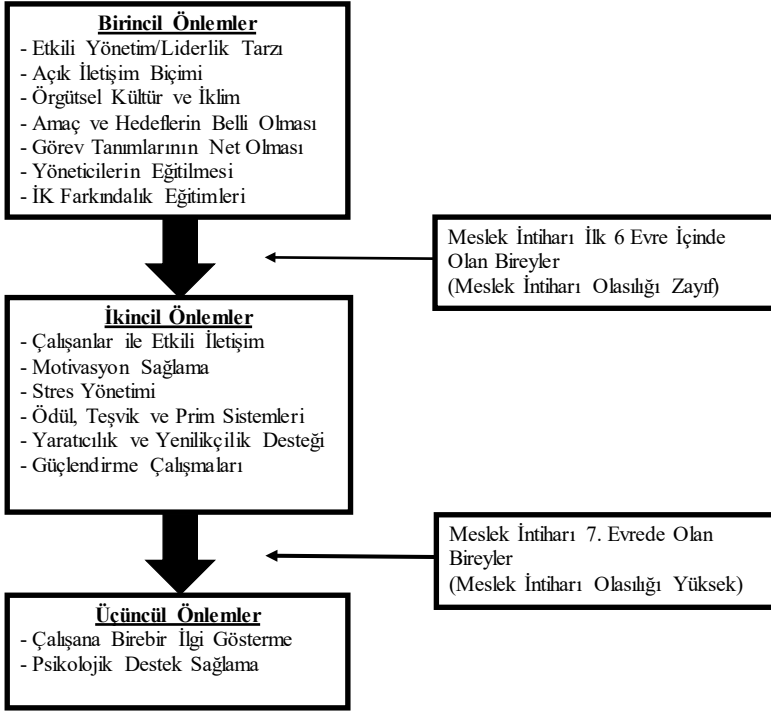
*-Destek için üstten yardım isteme / Resmi Sistem (5.Evre):* Yönetici burada, eğer çalışan yeteri kadar becerikli olsaydı, görevin ayrıntılarını açıklamaya gerek kalmayacaktı şeklinde düşünmektedir. Bu nedenle, görevin açıklığa kavuşturulması için yapılan ısrar sonucunda çalışan yöneticisinden uzaklaşmaktadır. Çalışanın görevini bir üst düzeyde yer alan yöneticiyle açıklığa kavuşturma konusundaki bir girişimi ise açıkça tehdit olarak görülmekte ve çalışanın durumunu tehlikeye düşürmektedir. Çalışan için destekleyici liderliğin varlığı meslek intiharının başlangıcında önleyici bir etken olduğu söylenilebilir. Burada demokratik ve katılımcı bir tarz benimsemiş olan bir liderin/yöneticinin takımındaki bir çalışan için meslek intiharının kurum içinde önüne geçilmesini sağlayabilecek bir yöntem olduğu düşünülebilir.

*-İş arkadaşlarından destek isteme /Gayriresmi Sistem (6.Evre):* Çalışan, sorunlarını hem üstleri hem de iş arkadaşları ile halletmeye çalışmaktadır. Ancak burada yer alan temel sorun kişi ile iş arkadaşları arasındaki rekabetçi mücadeledir. Çalışanlar ilerlemek için iyi iş yapmak yerine rekabeti arttırmanın daha kolay olduğunu düşünürler ve dedikoduyu usta bir şekilde kullanarak rakiplerini önemsiz ve etkisiz hale getirebilirler. Bunun yanında yetkin bir yeni çalışan örgütte kendi sorumlulukları net bir biçimde belirlenmemiş diğer çalışanların korkuya kapılmalarına neden olabilmektedir.

*-Meslek intiharının baş göstermesi (7.Evre):* Üstleri tarafından hiçbir koşulda yeterli görülemeyeceğini fark eden çalışan belirli bir süre sonunda umutsuzluğa düşmekte ve sinirli tavırlar sergilemeye başlamaktadır. Çalışan buna rağmen verilen görevi yapmak için kişisel ilişkilere girmeye başlamakta ve örgüt desteğinin olmaması nedeni ile

nihayetinde kişisel ilişkilerini de kesip örgütle açıktan rekabete girmektedir. Örgüte yeterince bağlı olan bu çalışanlar kendilerine ihanet edilmiş gibi hissetmekte olup örgüte ve yöneticilere sert tepki göstermektedirler. Bu kişiler başarısızlıklarının ardından güçlü bir suçluluk duygusu yaşamakta ve kendilerini cezalandırma isteği duymaktadırlar. Saygı duyulmama, istenmeme ve yalnızlık neticesinde kendine haksızlık etme, kendini ihmal edip bunalıma girme ve panik yapma belirtileri eşliğinde meslek intiharı baş göstererek örgütten kopma süreci başlamaktadır. Bu durumun iyi kurulmuş ve benimsenmiş bir örgüt kültürü ile aşılması sağlanabilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendilerine aşılınmış olan inanç ve değerleriyle ilgili olup insan psikolojisinin derinliklerinde yer almaktadır. Örgütler zaman içinde kendilerine özgü bir kişilik geliştirerek bu kişilikleriyle çevrelerini ve örgüte yeni katılan kişileri etkilemektedirler. Örgütte hakim olan bu iklim ise hem örgüte kendine özgü bir kişilik kazandırmakta, hem de çalışanların davranışlarını etkilemektedir (Dönmez & Korkmaz, 2011: 170-174). Bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar olarak ifade edilen örgüt kültürü, örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerler olmasının yanı sıra örgütsel yaşamı düzenlemekte ve örgütün geleceğini de belirlemektedir. Bir örgüt, örgüt kültürü sayesinde diğerleri arasındaki farklılıkları oluşturan sınırlarını belirleyebilmektedir. Ayrıca bunun yanında örgüt kültürü çalışanlarına kimlik duygusu kazandırmakta ve örgütsel bağlılığı da önemli düzeyde arttırmaktadır (Oran & Akan, 2017: 620). Durkhiem “*İntihar*” adlı kitabında fiziki intihardan bahsetmiştir. Ancak kişilerin aile, toplum ile bütünleşme ve ait oldukları toplumsal gruplar arasındaki bağların gücüyle, intiharın ters orantılı olduğunu belirtmiştir. Toplum bireyler üzerinde zihinsel baskı yapıyorsa intihar nedeni olarak, ulusun huyunda insanları üzgünlüğe ya da şenliğe iten ortak mizaçlar bulunabilir şeklinde bir açıklama yapmıştır (Durkhiem, 2013: 17-20). Buradan hareketle toplum kavramı örgüt düzeyine (işletme kültürüne) indirilip incelenirse çalışanlar üzerinde baskı yapan bir kurum kültürünün yaratıcılığı kısıtlayıcı olabileceği ve işgörenlere mesleklerinden vazgeçmelerine neden olan ve verimsiz hale getiren bir deneyim yaşatacağı söylenilebilir. Burada verimsiz olan ve mesleğinden vazgeçme noktasına gelmiş olan örgüt içindeki yaratıcı ve gelecek vaad eden çalışanların geri kazanılmasında örgüt kültürünün ve yönetim tarzının da incelenmesinin önemli olabileceği ifade edilebilir.

Ulaşılan kaynaklar doğrultusunda literatürde meslek intiharını farklı açılardan açıklayan, meslek intiharını önlemeye yönelik bir model olmadığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmada meslek intiharı kavramını açıklayabilecek ve farklı yönlerden değerlendirilmesine olanak sağlayacak, meslek intiharını önlemeye yönelik bir model önerisi sunulmaya çalışılmıştır. Meslek intiharını önlemeye yönelik model önerisi Şekil 1’deki gibi gösterilebilir.



*Şekil 1.* Örgütlerde Meslek İntiharını Önlemeye Yönelik Bir Model Önerisi

Meslek intiharının ilk altı evresinde olan çalışanlar meslek intiharına olan yönelimleri zayıf olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle bu çalışanlar birincil önlemlerin alınmasına rağmen hala meslek intiharının ilk altı evresinde yer alan belirtileri gösteriyorlar ise ikincil önlem olarak adlandırılan etkili iletişim, motivasyon sağlama, stres yönetimi, ödül, teşvik ve prim sistemleri, yaratıcılık ve yenilikçilik desteği, güçlendirme çalışmaları gibi unsurlara önem verilmesi gerekmektedir. Eğer çalışanlar birincil önlemler ve ikincil önlemler alınmasına rağmen meslek intiharının son evresine (7.Evre) geliyorlar ise örgütün üçüncül önlem olarak adlandırılan çalışana birebir ilgi gösterme ve psikolojik destek sağlama unsurlarına önem verilmesi gerekmektedir.

Birincil önlemler aşamasında Durkhiem'in (2013) yazgısal intiharın kaynağı olarak belirtilmiş olan baskıcı kurallardan oluşan bir yönetim politikası temel alınmaktadır. Bu yönetim anlayışı çalışanın ya da ilk amirin düzeltmeyeceği örgüt içi kurumsal kural ve kararları kapsadığından dolayı meslek intiharını önlemeye yönelik olarak üç aşamalı bir model önerilmiştir. Birincil önlemler kurumsal ve kolay değiştirilemez yönetim politikasını kapsamakta iken ikincil önlemler ise ilk ve orta düzey yönetim tarafından uygulama esnasında değiştirilebilecek ve esnetilebilecek davranış biçimlerini içermekte ve özelleşmektedir. Birincil önlem düzeyindeki konular kurum içi kural ve

kuralların uygulanış biçimi örgütsel düzeyi kapsamakta olup, lider, yönetim kurulu kararları ile alınan kararlar doğrultusunda örgütsel düzeydeki yönetim ve politikalarda radikal değişiklikleri içeren durumları içermektedir. İkincil önlemlerde ise kişiler bireysel çabaları doğrultusunda değiştirebilecekleri durumlar düzeyinde de ekip içinde katılım sağlayabilmektedir. Birincil önlemler tepe yönetim tarafından düzenlenebilecek durumları içerirken, ikincil önlemler alt ve orta kademe yöneticilerin de dahil edilerek düzeltilebilecek durumları kapsamaktadır. Ayrıca çalışanların bireysel çabalarını da içine almaktadır. Üçüncül önlemler ise en üst seviyede ilgiyi ve bağlı olunan ilk yöneticinin birebir desteğini kapsayan durumları içermektedir. Alt kademe yöneticiler, süpervizörler, çalışma ve ekip arkadaşlarının duruma dahil olduğu karşılıklı desteği içeren önlem seviyesini kapsamaktadır. Model oluşturulurken birincil, ikinci ve üçüncül önlem paketleri meslek intiharı süreçleri seviyesi dikkate alınarak üç düzeyde ayrıma genelden özele doğru bir sıralama yapılarak kategorize edilmiştir.

Birincil önlemlerden olan örgütsel kültür ve iklim paylaşılan temel varsayımların bir örüntüsü olarak kabul edilmektedir. Bu temel önermeler grubun zorluklarını ve sıkıntılarını çözdükçe öğrendiği özelliklerdir. Örgütsel üyelerin kolektif değerlerinin, inançlarının ve ilkelerinin temsili olan örgütsel kültür; tarih, ürün, pazar, teknoloji ve strateji, çalışanların türü, yönetim tarzı ve ulusal kültürü içeren faktörlerin bir ürünü olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca çeşitli konular için uygun davranışları tanımlayarak örgütlerde yorum ve eylemlere yol açan bir dizi ortak akıl varsayımları olma eğiliminde olan örgüt kültürü katılımı, tutarlılığı, uyarlanabilirliği ve misyonu içermektedir (Nikpour, 2017: 66). Meslek intiharını önlemeye yönelik olarak iş özellikleri ve kaynakların korunmasına odaklanılmalıdır. İş özellikleri denildiğinde iş özerkliği, görev çeşitliliği ve görevlerin tam olarak belirlenmesi, iş tasarımına ilişkin fiziksel olarak gereksinim duyulan kaynaklara erişim imkanı sayılabilir. Kaynakların korunmasına ilişkin önleyiciler ise çalışanların kişisel kaynaklarına yönelik algılamış oldukları tehditler olarak belirtilebilir. Çalışanın mesleki kariyeri ve geleceği, iş-aile çatışması, işi ve işyeri ile ilgili yaşamış olduğu memnuniyetsizlik durumları da sayılabilmektedir (Howard & Krannitz, 2017: 767). Meslek intiharına sürükleyen ve stresörler olarak gösterilebilen bu durumların önlenmesine yönelik kurum politikalarında düzenlemeye gidilmesi kurum içinde mesleki intiharı önlemeye yönelik atılan adımlar arasında sayılabilir.

Örgütsel dinamikleri, kültürel profili ve rekabet avantajını anlamada önemli bir rol oynayan örgüt kültürü belirli bir zamanda belirli bir grup için faaliyet gösteren anlamları kamuya açık ve toplu olarak kabul eden bir sistem; örgüt üyelerinin ortak değerleri; bir örgütün üyelerine anlam veren ve onlara örgütlerindeki davranış kurallarını sağlayan ortak inanç ve değerler modeli; örgütte var olan yaygın inançlar, tutumlar ve değerler gibi pek çok farklı tanıma sahiptir. Farklı tanımların incelenmesi, örgüt kültürünün, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel varsayımların, değerlerin, normların ve eserlerin örüntüsü olduğunu göstermektedir (Loo, 2018: 40-41).

Preffer (2010)'e göre meslek intiharının önleneceği 3 düzey bulunmaktadır (Okutan & Güner, 2018: 221). Bunlar ana önlem, ikincil önlem ve üçüncül önlem olarak sıralanmaktadır.

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

İkincil Önlem: Meslek intiharına giren çalışanlar ile etkin bir biçimde ilgilenmek,

Üçüncül Önlem: Kalan çalışanların zaaflarını, gelecekteki psikolojik rahatsızlıklarını azaltmaya çalışmak.

Mesleki intiharda modelin ilk faktörü "*psişik entropi*" olarak tanımlanabilir. Eğer çalışan özün etkinliğinden yoksunsa mesleki intihara sürüklenebilir. İşini yapabilmek için gerekli olan enerji ve algı açıklığına sahip olması gerekmektedir. İşini yerine getirebilmek için gerek örgüt içi gerekse de örgüt dışı dolaylı etkiler sebebi ile özün etkinliğine zarar veren bir düzensizlik durumu psişik entropi olarak adlandırılabilir ve mesleki intihara zaman içinde yol açabilir. Psişik entropi boyutunu biraz daha açmak gerekirse, iş yerinde yaşam standardını kaliteli kılabilecek bir maaşa sahip değilse ve geçim sıkıntısı çekiyorsa işine yeterli konsantrasyonu sağlayamayacaktır. Mesela işine daha yakın bir ev tutabilmek için yeterli kaynağı yoksa işine ulaşım sıkıntısı çekmesi aklını kurcalayacaktır. Ya da presenteeism ile de bağlantılı olabileceğini söyleyebileceğimiz hasta olduğu halde işe gelmek durumunda olması ya da bakmakla yükümlü olduğu aile bireylerinin bulunması sebebi ile ruhsal iyi oluş halini tam olarak yaşayamaması gibi durumlarda da işine kendini yeterince adayamayacaktır. Burada ilgiden yoksun bir yönetim desteği ile birleşen bir durum ile karşılaştığında da çalışanın meslek intiharı sürecinin başlayabileceği söylenilebilir.

Psişik entropi durumunda yöneticilerin optimum deneyim yolu ile çalışanın ilgisini işe geri çekmeleri ve yoğunlaştırmaları etkili olabilmektedir. Farkındalığı gidermeye çalışan bilgi hedefler ile uyumlaştığında psişik enerji kolayca akmaktadır. Yöneticilerin bunu olumlu geri bildirim yolu sağlayabileceği söylenilebilir. "İyi gidiyorsun" şeklinde verilen bir olumlu geri bildirim özü (çalışanı) güçlendirir ve çalışan dikkatini toplayarak böylece yeniden işe odaklanmaya başlar. Böylece çalışan işte akış durumuna geçer ve bu da psişik entropinin tersi olarak tanımlanmaktadır. Bu duruma ulaşan çalışanlar daha sağlam bir öz geliştirmektedirler ve işlerine tekrar odaklanmaktadır (Csikszentmihalyi, 2017: 70-71). İşine tekrar odaklanma konusunda bazı meslek gruplarının çalışanın mevcut zihinsel sağlık sorunları üzerinde etkili olduğu ve savunmasız kişilik eğilimlerini tetikleyen bir durum ortaya koyabileceği belirtilmiştir. Meslek stresleri de ilgili konuda meslek intiharına yönelik bir tetikleyici unsur olarak ortaya çıkabilmektedir. Bireyin algılanan becerilerini aktarabilmesine de dikkat çekilmiştir. Çalışan tarafından becerilerinin aktarılmasına izin verilmeyen bir ortamda mesleğini bırakma yoluna da gideceği belirtilmektedir. Bu durumda

çalışanı kurumda ve mesleğinde tutan faktörlerin bulunduğu yerde, kazanmış olduğu finansal güç ya da statü olarak gösterilmektedir (Crane vd., 2017: 309-310). Burada yöneticinin destekleyici bir görevi olduğu söylenilebilir. Çalışanın meslek intiharı sürecine girmesinin birim amirleri ve insan kaynakları departmanları tarafından fark edilmesi bu bakımdan önem taşımaktadır. Bu aşamada ikincil önlemler ve ikincil önlemlerin yetersiz kaldığı nokta da üçüncül önlem olan çalışana birebir ilgi gösterme ve psikolojik destek sağlama boyutlarına kadar ulaşan önlemler dizisi ile çalışanın meslek intiharı önlenmeye çalışılabilir. Bu durumda yaratıcı ve girişimci bireylerin sadece işlerini sevmeleri ve odaklanmaları bu durumun sürdürülebilirliği için yeterli olmayabilir. Dış çevreden de sorunlar ortaya çıktığında işine olan ilgisini kaybetmeyi önleyecek alternatiflerinin de olması gerekmektedir. Bu durum da içsel motivasyon yolu ile süreklilik kazandırılabilir.

Meslek intiharı sürecine giren kişilerin, yaşlı yöneticiler tarafından kolayca saptanabilen, genç, dinamik ve idealist insanlar olduğu savunulmaktadır. Bu kişilere daha fazla çalışmalarını cesaretlendirmek adına çoğunlukla inandırıcı olmayan “iyi çalış, şirketin müdürü olabilirsin” gibi sözler verilmektedir. Bir süre sonra bu genç çalışanların çalışmalarının karşılıksız olduğunu görmeleri sonucunda meslek intiharına doğru bir eğilim süreci başlar (Cole, 1987: 16). Bu nedenlerden ötürü özellikle birincil yöneticilerin bu genç yeteneklere tutumları ve “*motivasyon yolları*” önem kazanmaktadır denilebilir. Meslek intiharı fiziksel ve ruhsal anlamda *kendini tükenmiş hisseden* insanlarda ortaya çıkmaktadır. Kendi kendine haksızlık, bunalım ve panik olarak belirtiler ortaya konduğunda aslında bu durum yöneticiler için çalışanları hakkında bir sinyal olarak değerlendirilebilir (Cole, 1987: 46-47). Milner vd. (2017) çalışmalarında fiziksel intihar oranlarında da yüksek vasıf gerektiren meslek gruplarında çalışanların düşük vasıflı meslek gruplarında çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu durumu da iş stres düzeylerine bağlamıştır. Ayrıca erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre intihar eğiliminin daha fazla olduğunu ve bu durumun da dış ekonomik strese kadınlara göre daha duyarlı olduklarını ayrıca zihinsel sağlık problemlerinde yardım arama oranlarının görülme sıklığı ile ilgisi olduğunu belirtmişlerdir. (Milner vd., 2017: 72-73). Ayrıca fiziksel intiharda yoksulluk oranının da aracılık ettiği tespit edilmiştir (Kerr, vd., 2016: 469). Sosyal sıkıntıların, depresif belirtilerin ve stresin tetikleyici olduğu belirtilmiştir (Kerr, vd., 2016: 473). Bu durum, psişik entropinin çalışanın işi üzerinde negatif etki ettiğinin bir göstergesi olarak gösterilebilir. Ruhsal iyi oluş hali ücret ve ödül sistemi ile dengelenmediğinde, çalışanı fiziksel intihara kadar sürükleyen bir sürecin içine dahil ettiği söylenilebilir. İşe ilişkin stresörlerin yoğun olduğu meslek gruplarında fiziksel intihar eğilimi bulunduğundan özellikle ilgili gruplar üçüncül önlem yöntemi olarak belirtilen çalışana birebir ilgi gösterme ve destek sağlama kısmında gerek insan kaynakları birimi gerekse ilgili yöneticilerin stratejik yetenek olarak görülen işgörenlere yönelik proaktif bir tutum sergilemeleri gerektiği söylenilebilir. İş stresinin intihar vakalarına etkisinin araştırıldığı bir çalışmada da iş



stresinin ilgili konuda etkili olduğu tespit edilmiştir. İnsanların sağlığını belirleyen çalıştığı psikososyal koşullardır. Psikososyal koşullara dahil edilen konular ise genel olarak çalışma koşulları, düşük iş kontrolü (işin yeni konular öğrenme, beceri geliştirme ve karar verme kabiliyetinin eksik yada çok sınırlı olarak kullanımı), yüksek iş talepleri (aşırı iş baskısı ve iş yükü) olarak belirtilmektedir. Öne çıkan diğer stres etkenleri ise işçilerden beklenen yüksek çabalar (fazla mesai yapma konusunda baskı oluşturulması, giderek ve daha fazla çalışma ve mesai gerektiren iş yükleri, zaman baskısının çalışan üzerinden tekrarlanarak hissettirilmesi), yine çalışan tarafından gösterilen yüksek çaba ile verilen ödül arasında bir dengesizlik oluşması (yüksek çalışmaya göre düşük kazançlı gelir elde etmesi, sosyal beklentilerin karşılanmaması (saygı vb.)), organizasyonel algısı (iş güvenliği ya da alacağı promosyon umutlarına ilişkin) şeklinde sayılabilir. Bunların dışında iş güvencesizliği, algılanılan bir iş kaybı olarak görülmekte ve çalışan için bir tehdit oluşturmaktadır. Bu durum da ortak bir iş stresine neden olmaktadır (Milner vd., 2018: 245). Ayrıca Kim ark. çalışmalarında çalışanın iş güvencesi olmadığına dair bir algısı oluştuğunda depresif hareketler ve intihar durumu ile ilişkili davranışlar sergilediğini tespit etmişlerdir. Çalışanın kişisel (zihinsel ve fiziksel) sağlığında bir düşüş olduğunu belirtmişlerdir. (Kim vd., 2017: 663). Tüm bu iş stresine neden olan durumlara psikososyal iş stresleri adı altında toparlayarak iş yerinde zorbalık ve taciz konuları da kapsama dahil edilebilir. Yeni nesil iş sözleşmeleri ile çalışanlar iş güvencesinden yoksun olduklarını düşünmekte ve bu durumun sonucu olarak da yaptıkları işin duygusal yükü ağır gelebilmektedir. (Vatansever, 2014: 117). Bu durum bir nevi mobbing, yıldırma karşısında sessiz kalmaları olarak tanımlanabilir. Bu sebeple meslek intiharını önlemek ve çalışanın işi ile ilgili ruhsal çöküntüye uğramasını engellemek amacıyla öncelikle yeni nesil iş sözleşmelerinde çalışanlara iş güvencesi konusunda telkinlerde bulunulması, yasal olarak da iş güvencelerinin sağlanlaştırılması gerekmekte ve bu konu ile ilgili zihinsel iyi oluş halinin yaratılması sağlanmalıdır. Böylece çalışanların üzerindeki işi ile ilgili duygusal yükün de ağırlığından kurtulması ve meslek intiharına yönelen sebepler konusunda çalışanların rahatsızlıklarını söyleyebilmelerinin desteklendiği bir kurum kültürü yaratılmalıdır. Bu durumun bir sonucu olarak da etkili ve doğru bir iletişim de kurum için sağlanılabilir. Ayrıca Miner vd.'nin çalışmasında meslek intiharına sürükleyen psikososyal iş faktörleri arasında ücret adaletsizlikleri, iş güvencesizliği, işi üzerindeki kontrolünün düşüklüğü, yüksek iş yükü beklentileri şeklinde sıralanmıştır (Milner vd., 2017: 75-76). Fiziki intihara kadar giden sonuçları inceleyen çalışmalarda ekonomik kriz dönemlerinde intihar vakalarında artış yaşandığını ve çoğunluğunun da ev geçindirme yükümlülüğünü üzerine almış olan işgörenlerde yaşanmış olduğunu belirtmiştir. Kriz durumunda çalışanların intihar vakalarında ücretlerini eksik alan işgörenler bulunduğu belirtilmiştir. İntihar vakalarının erkeklerde kadınlara göre daha yaygın olduğu ve temel intihar nedenleri arasında sırası ile iş, finansal ve hukuki sorunların geldiğine değinilmiştir (Hempstead & Phillips, 2015: 491-492). Etkili yönetim ve liderlik tarzı

ise iş kaynaklı psikososyal risklerin azaltılması yolu ile çalışanın mesleki intiharını önlemeye yönelik atılmış bir adım olarak görülebilir. Kontrol kaynaklı psikososyal riskin açılımında çalışanların kararlara düşük katılımı ve çalışanların iş programları üzerindeki kontrollerinin az olması olarak gösterilmektedir (Vatansever, 2014: 138). Bu konu da demokratik-katılımcı liderliğin mesleki intiharı önlemeye yönelik olarak atılmış birincil önlemler listesinde yer alabileceğini göstermektedir. Yöneticilerin liderlik ve temel yönetim yeteneklerini geliştirmeye yönelik olarak kurum tarafından düzenlenen şirket içi eğitimler ile destek sağlanması çalışan mesleki intiharını önlemeye yönelik olarak atılmış adımların başında yerini alabilmektedir.

Birincil ve ikincil önlemlere rağmen meslek intiharının 7. safhasına ulaşmış olan bireylere birebir ilgi gösterme ve psikolojik destek sağlama şeklinde üçüncül önlemlere başvurulabilir. Üçüncül önlemler olarak adlandırılan durum aslında grupta psikolojik danışma sürecini kapsayan ve bireyin grup içindeki değerini de kendisine hatırlatan, uzman bir danışman tarafından gerçekleştirilen çeşitli teknikleri kapsamaktadır. Üyelerin yaşadıkları sıkıntılı durumlar açısından yalnız olmadıklarını hissettirmektedir. Bu sırada uzman tarafından duygusal boşalım denilen katarsis durumuna ulaşılması sağlanır. Grup üyeleri halen yaşadıklarını ve geçmiş tecrübelerini birbirleri ile paylaştıkça duyguların açığa çıkması ile bir rahatlama yaşamaktadırlar. Aynı zamanda grup üyeleri birbirlerine destek sağladıkları düşüncesi ile kendilerini daha yetkin hissetmeye başlarlar (Kağnıcı vd., 2018: 14-15). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı engellendiği takdirde meslek intiharının 7. Evresine gelmeden önce çalışanda belli durumlar ortaya çıkabilmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı huzursuzluk duygusu ile bireyde kendini gösterir. Çalışan böyle bir durumda kendini sınırdan, gergin ve sanki birşeyleri kaçırmış gibi hisseder. Trotzer, bir *durum olarak kendini gerçekleştirme* ile bir *ihtiyaç olarak kendini gerçekleştirilmeyi* farklı tanımlar kullanarak birbirinden ayırmaktadır. Burada ilkinin kendini gerçekleştirme durumu, ikincisinin ise davranışlarımızı güdüleyen güç olarak belirtmektedir (Kağnıcı vd., 2018: 33). Bu durumda güdüleyen güç ortadan kalktığı takdirde grupta psikolojik danışma bireyin kendini açıklamasını ve farkına varmasını, liderin ise hatalarını görmesini sağlamaktadır. Ayrıca çalışma grupları içindeki güvenin sağlanmasında da faydalı bir yöntem olarak üçüncül derecede alınan bu önlem gösterilebilir. Aynı zamanda Kağnıcı ve ark. tarafından ilgili yöntemin en önemli özelliklerinden biri olarak da alturizm durumu gösterilebilir. Yani grup içinde liderin de duygularını paylaşması ve geri bildirim vermesinin ileri bir öz farkındalıkla yakın bir ilişkisi bulunmak ile birlikte lider açısından bir risk de teşkil etmektedir (Kağnıcı vd., 2018: 152). Çünkü bu şekilde bir paylaşım içinde olması liderin kendisi ile de yüzleşmesi anlamına gelmektedir ki grup üyeleri üzerinde yıkıcı duruma yol açan talimatları görmüş ve kabul etmiş anlamına gelmektedir. Bu durumda da meslek intiharına yol açığının lidere farkettilmesi sağlanmış olduğu söylenilebilir. Ayrıca Schoemmel ve Jonsson'un çalışmaları çalışanın bulunduğu departmana yönelik etkili bağlılığı organizasyondan ve işten ayrılma niyetinin doğrudan belirleyicisi olarak

bulunmuştur (Schoemmel & Jönsson, 2014: 518). Bu durum da ilgili departman yöneticisinin/liderinin çalışan üzerindeki etkisinin ve dolayısı ile mesleki intihara yönelim sebeplerinden de biri olabileceği söylenilebilir. Eğer üçüncül önlem aşamasına kadar gelinmişse, grup çalışmalarına birim amirlerinin katılımının rolü ile farkındalık yaratılarak ve şartlar düzeltilerek, meslek intiharının önüne geçilebileceği öngörülebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Literatürde genel itibari ile örgütlerde meslek intiharına ve meslek intiharının örgütlere olan olumsuz etkilerine ait çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Meslek intiharına ilişkin olarak örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların nasıl davranmaları ve neler yapmaları gerektiği alan yazında yer alan kısıtlı sayıda çalışmalar ile kısmen anlaşılabilir. Bu çalışmanın temel kısıtı konu ile ilgili direkt bağlantılı literatürün çok sınırlı olmasıdır. Ayrıca kurumlarda meslek intiharının varolup olmadığı ölçülebileceği temel bir ölçek bulunmadığından dolayı saha araştırması yapılamamış ve alan yazın taraması ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle öncelikli olarak literatür taraması yapılarak konuya ilişkin bir model oluşturulması amaçlanmıştır. Oluşturulan modelin ileride ölçek çalışmasında kullanılabilir nitelikte olması temel alınmıştır. Meslek intiharı kavramında yaşanan temel kaybın nitelikli, gelecek vaad eden ve yaratıcı bireylerin kaybedilmesi olduğundan dolayı kurumlara ve işverenlere temel katkısı, ilgili çalışanların kurumda kalması halinde, niteliklerinin işletmenin geleceği için stratejik yetenek yönetimi dahilinde kullanılmasıdır. Çalışanlar açısından önemi ise mesleğine adanmış ve yaratıcı bireylerin kendilerini geliştirdikleri ve mesleğinde güçlendikleri bir süreç içinde akışta kalmalarının ve kendilerini verimli hissetmelerinin sağlanmasıdır. Meslek intiharı sürecini açıklayan bu veriler çerçevesinde meslek intiharını önlemeye yönelik olarak bazı önlemler alınmalıdır. Öncelikle örgütün amaç ve hedefleri açık ve belli olmalıdır. Örgütte çalışan kişinin görev tanımının belli olması ve destek verilmesi büyük önem taşımaktadır. Örgüt yönetimi tüm çalışanların işletmenin önemli bir parçası olduğunu vurgulaması gerekmektedir. Meslek intiharı kavramı örgüt tarafından tanınmalı ve buna ilişkin önlemler alınmalıdır. Ayrıca meslek intiharına sebep olabilecek faktörlerin belirlenip bunları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Örgüt içsel pazarlama anlayışı ile tüm çalışanlarla etkili bir iletişim kurmaya çalışmalı ve değerli olduklarını hissettirerek öncelikle onları memnun etmeye çalışmalıdır. Çalışanların örgüt ile uyumlu hale gelebilmesi için etkin ve başarılı bir oryantasyon süreci gerçekleştirilmelidir. Çalışanlar arası eşitliğe önem verilmesi, örgütsel adaletin sağlanması, gayri resmi bir iletişim biçimi olan dedikodu ve söylentinin önlenmesine ilişkin önlemler alınması, çalışanın dışlanmaması, meslek intiharına yatkın olan çalışanlarla ayrıca ilgilenilmesi, stresi engelleyici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, yaratıcı ve öğrenmeye yatkın çalışanların desteklenmesi ve ödül, teşvik, prim gibi unsurlarla motive edilmesi, çalışanların yanında yöneticilerin de iyi bir şekilde eğitilmesi meslek intiharını engellemede önemli unsurlar olarak sıralanabilir.

Tüm bu unsurlardan yola çıkan bir yönetimin ve yönetim tarzının örgütlerde meslek intiharını engellemede önemli adımlar atabileceği düşünülmektedir.

Meslek intiharının tükenmişliğin bir sonraki safhası olarak kabul edilmesi, tükenmişlik ile ilgili olan çalışmalar ile desteklenebileceğini göstermektedir. Yeniçeri, Demirel ve Seçkin'in (2009) çalışması tükenmişlik ile örgütsel adalet ilişkisini ortaya koymaktadır. Çalışanların etkileşimsel ve dağıtımsal adaletle ilişkin olumsuz değerlendirmelerinin onları duygusal tükenmişliğe doğru ittiği görülmüştür. İşlemsel adaletle ilişkin olumlu görüşleri ile de tükenmişlik duyguları azalmaktadır. Bu durumda da meslek intiharının önlenmesinde öncelikli olarak örgütsel adalet kavramının kurumda yerleştirilmesinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. (Yeniçeri, Demirel, & Seçkin, 2009: 96). Gayri resmi iletişim biçimi yerine çalışanlar ile bilgi paylaşımının açık ve net olması da meslek intiharını önlemeye yönelik öneriler arasında yer alırken, Demirel ve Seçkin (2011) çalışmalarında bilgi paylaşımı ile adalet duygusu arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Örgütsel adalet düzeyi yükseldikçe bilgi paylaşımının da arttığı tespit edilmiştir (Demirel & Seçkin, 2011: 112). Erdoğan'un çalışmasında (2006) öğretmenlerin öğrenciler üzerinde demokratik liderlik tarzını benimsemesinin yaratıcılıklarında etkisi olduğu ve akademik başarıyı olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Erdoğan, 2006: 95). İlgili araştırma Durkheim'in belirttiği ve meslek intiharına neden olan katı kural ve politikalar yerine, katılımcı bir liderlik anlayışını destekleyen bir lider altında çalışan yaratıcı bireylerde meslek intiharını önlemeye ve iş performanslarını yükseltmelerine yardımcı olacak anlayışını desteklediği söylenilebilir. Presenteeism ile ilgili çalışma sonuçları da özellikle de kültür farklılıklarını açıklamada meslek intiharını önlemeye yönelik olarak destekleyici kanıtlar sunabilmektedir. Ülkelere göre farklılık gösteren iş kültürleri arasında Japonya'da çoğunluğu aile şirketleri olarak varlığını sürdüren şirketler de "fazla mesai kaynaklı ölüm" olarak adlandırılan "karoçi" sözcüğünün literatüre girmesine neden olmuştur. Japon toplumlarında çalışkanlık büyük erdem olarak görülürken, mesaiye kalma, iş-yaşam dengesinin tamamıyla bozulması sonucu her 5 çalışandan birinin karoçi riski altında olduğu belirtilmiştir (Oran & Ünsar, 2018: 685). Fazla mesai, hafta sonu dahil dinlenme olmaksızın çalışma sonucu çalışanların intihar etmesi ile bu kavram literatürde yerini almış ve meslek intiharında gelinebilecek riski göz önüne sermiştir. Kültür farklılıkları iş yapış şekillerini de Dünya'nın farklı kültürlerinde değişik riskler çerçevesinde çalışan sağlığını etkileyebilmektedir. Çalışanlar meslek intiharına yönelirken tamamen işlerini bırakma kararlarını alırken aslında vazgeçmek istedikleri işleri mi yoksa patronları mı konusu gündeme gelmektedir. Kariyerlerinin parladığı dönemlerde Cole'ın belirttiği gibi çalışanlara gereksiz işler yükleyen ve yaratıcılıklarını körelten yöneticiler ile çalışmaları da meslek intiharının temel sebepleri arasında gösterilirken HBR'nin İngiltere ve Amerika'da 35.000 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre yöneticilerin de teknik uzmanlığa sahip olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Derin bir uzmanlığa sahip olan yöneticiler ile yönetilen çalışanların daha mutlu oldukları vurgulanmıştır. İşin teknik detaylarına hakim ve

bu teknik detayları da çalışanları ile yapabilen ve paylaşan bir yönetici ile çalışmak, çalışanların iş tatmini açısından (yüksek maaş ile kıyaslanırsa bile) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İşgücündeki lider üye iletişimde teknik iş paylaşımı küçük miktarda bile olsa iş tatminini artırıcı davranışların, iş veriminde %12'lik bir artışa denk gelebileceğini ölçmüşlerdir. (Artz, Goodall & Oswald, 2016).

Meslek intiharı ile ilgili olarak yapılan çalışmaların sayısı çok azdır ve bu nedenle bu kavramı ele alan ölçek çalışmaları yapılabilir ve daha sonra farklı örgütlerin alan çalışmalarında kullanılabilir. Ayrıca meslek intiharı kavramına ilişkin olarak belirli eğitim, reklamcılık, teknoloji, imalat gibi farklı sektörlerde yer alan örgütlere ait daha spesifik modeller oluşturulabilir. Ayrıca doğu ve batı kültürleri arasında farklılık nedeniyle çalışanları etkileyen stresörler (Japonya ya da Avrupa örneği gibi) ve etkileme derecesi de değişiklik gösterebilmektedir. Bu durum da kültürler arası çalışmaların yapılmasını ve farklı kültürel ortamlardaki şirketlerde uygulanan tekniklerin kuruma ve kültüre özgü olarak indirgenmesini gerektirmektedir.

Sonuç olarak yapılan bu araştırmanın, örgütlerde meslek intiharının önlenmesine ilişkin olarak farklı boyutlar açısından irdelenmesini sağlayacağı ve meslek intiharı konusunda ilgili araştırmacıların farkındalık düzeylerini arttırmalarına katkı sağlayacağı ve farklı bakış açıları sunacağı beklenmektedir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The authors declared that this study has received no financial support.

---

## Kaynakça/References

- Acun, A. (2016). İş Aile Çatışması ve Turist Rehberlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. *İş Aile Çatışması ve Turist Rehberlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Artz, B., Goodall, A., & Oswald, A. (2016, 12 29). *If Your Boss Could Do Your Job, You're More Likely to Be Happy at Work*. 07 22, 2019 tarihinde <https://hbr.org>: <https://hbr.org/2016/12/if-your-boss-could-do-your-job-youre-more-likely-to-be-happy-at-work> adresinden alındı
- Cole, D. (1987). *Meslek İntiharı - Yöneticilerin Meslekleri Nasıl Mahvolur?* (Y. Coşar, Çev.) İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Crane, M., Phillipps, J., & Karin, E. (2017, June). "I've Been a Long Time Leaving": The Role of Limited Skill Transferability in Increasing Suicide-Related Cognitions and Behavior in Veterinarians. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 43(7), 309-320.
- Csikszentmihalyi, M. (2017). *Akış - Mutluluk Bilimi*. İstanbul: Buzdağı Yayınevi.

- Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilig / Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*(56), 99-119.
- Dönmez, B., & Korkmaz, M. (2011). Örgüt Kültürü - Örgütsel İklim ve Etkileşimler. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 169-186.
- Durkhiem, E. (2013). *İntihar*: (Ş. Baş, Dü., & Z. Z. İlkelen, Çev.) İstanbul: Pozitif Yayınları.
- Erdoğan, Y. (2006). Yaratıcılık ile Öğretmen Davranışları ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(17), 95-106.
- Hempstead, K. A., & Phillips, J. A. (2015, May). Rising Suicide Among Adults Aged 40–64 Years The Role of Job and Financial Circumstances. *American Journal of Preventive Medicine*, 48(5), 491–500.
- Howard, M., & Krannitz, M. (2017). A Reanalysis of Occupation and Suicide: Negative Perceptions of the Workplace Linked to Suicide Attempts. *The Journal of Psychology*, 151(8), 767–788.
- Işık, İ. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin İş Ortamındaki Zorbalık Davranışlarına Dair Perspektifleri: Zorbalığın Tanımı, Nedenleri ve Sonuçları. *Çalışma ve Toplum*(4), 237-274.
- Kağnıcı, Y., Koydemir, S., Çakır, G., Gizir, C. A., & Tuna, M. E. (2018). *Grupla Psikolojik Danışma* (8. b.). (A. Demir, & S. Koydemir, Dü) Ankara: Pegem Akademi.
- Kendir, H., Arslan, E., & Bozkurt, E. Ö. (2018). Devam Bağlılığı, Presenteeism ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1029-1046.
- Kerr, W. C., Kaplan, M. S., Huguet, N., Caetano, R., Giesbrecht, N., & McFarland, B. H. (2016). Economic Recession, Alcohol, and Suicide Rates: Comparative Effects of Poverty, Foreclosure, and Job Loss. *American Journal of Preventive Medicine*, 52(4), 469–475.
- Kim, M.-S., Hong, Y.-C., Yook, J.-H., & Kang, M.-Y. (2017). Effects of Perceived Job Insecurity on Depression, Suicide Ideation, and Decline in Self-Rated Health in Korea: A Population-Based Panel Study. *Int Arch Occup Environ Health*, 90, 663–671.
- Loo, L. H. (2018). Knowing Me Knowing You: Organizational Culture in Insurance Industry, Malaysia. *International Journals of Service Science, Management and Engineering*, 5(2), 40-48.
- Matinaro, V., & Liu, Y. (2017). Toward Increased Innovativeness and Sustainability Through Organizational Culture: A Case Study of A Finnish Construction Business. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3184-3193.
- Metin, F., & Kahraman, Y. (2016). Kamu Bilişim Sektöründe Nitelikli Bilişim Çalışanlarını İşten Ayrılmaya İten Nedenler: Bir Kamu Kurumunda Vaka Çalışması. *Kamu Bilişim Sektöründe Nitelikli Bilişim Çalışanlarını İşten Ayrılmaya İten Nedenler: Bir Kamu Kurumunda Vaka Çalışması* (s. 11-18). Ankara: International Turgut Ozal Congress on Business, Economics and Political Science.
- Milner, A., Currier, D., LaMontagne, A., Spittal, M., & Pirkis, J. (2017). Psychosocial Job Stressors and Thoughts About Suicide Among Males: A Cross-Sectional Study From The First Wave of The Ten to Men Cohort. *Public Health*, 147, 72-76.
- Milner, A., Witt, K., LaMontagne, A., & Niedhammer, I. (2018). Psychosocial Job Stressors and Suicidality: A Meta-Analysis and Systematic Review. *Occup Environ Med*, 75, 245–253. doi:10.1136/oemed-2017-104531
- Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72.

- Okutan, E. Y., & Güner, A. (2018). Eğitimli İşgücünde Meslek İntiharı ve Meslek İntiharına Karşı Çözüm Yolları. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 216-223.
- Oran, F. Ç., & Akan, B. B. (2017). *Örgütlerde Korku Kültürüne İlişkin Bir Model Önerisi* (s. 619-631). Kırklareli: IBANESS Conference Series-Kırklareli/Türkiye.
- Oran, F. Ç., & Ünsar, S. (2018). Presenteeism'in İşe Bağlılık Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 683-695.
- Schoemmel, K., & Jönsson, T. (2014). Multiple Affective Commitments: Quitting Intentions and Job Performance. *Employee Relations*, 36(5), 516-534.
- Vatansever, Ç. (2014). Risk Değerlendirme'de Yeni Bir Boyut: Psikososyal Tehlike ve Riskler. *Çalışma ve Toplum*, 1, 117-138.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(6), 83-99.

