

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ÇALIŞMA ORTAMINDA ÇALIŞANLARIN
SAYGINLIĞI İLE HEVESLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ VE İSTİSMARCI
YÖNETİM DAVRANIŞININ DÜZENLEYİCİ
ROLÜ

Arzu ERYILMAZ

2502080037

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK

İSTANBUL - 2022

ÖZ

ÇALIŞMA ORTAMINDA ÇALIŞANLARIN SAYGINLIĞI İLE HEVESLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ VE İSTİSMARCI YÖNETİM DAVRANIŞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

ARZU ERYILMAZ

Çalışma yaşamında saygınlık konusu, son yıllarda literatürde ve uygulamalarda giderek önem kazanmaktadır. Yapılan çok sayıda araştırmada saygınlık ihlallerinin, çalışanların heveslerini azalttığı ortaya koyulmuştur. Buna karşılık, organizasyonda çalışan hevesi, saygınlık ile kavramsal olarak örtüşen faktörler tarafından harekete geçirilebilmektedir. Öte yandan saygınlığın, heves üzerindeki etkisini arttıran ya da azaltan çeşitli değişkenler de söz konusudur. Bu değişkenlerden istismarcı yönetim davranışı, çalışmamızda düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere göre çalışanların saygınlık ve istismarcı yönetim algılarının ve heveslerinin farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Saygınlık, heves ve istismarcı yönetim değişkenlerinin ayrı ayrı ya da ikili ilişkilerinin ele alındığı araştırmaların bulunmasına karşın, literatür taramasında, bu değişkenlerin birlikte değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu yönü ile çalışmanın, kuramsal çerçevesi ve sonuçları açısından İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış alanlarında katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, çalışma ortamında çalışanların saygınlık ve hevesleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide istismarcı yönetim davranışının düzenleyici etkisinin olup olmadığının saptanmasıdır. Bu doğrultuda, saygınlık, heves ve istismarcı yönetim ölçeklerini kapsayan bir anket formu oluşturularak, kolayda örnekleme yöntemi ile İstanbul’da özel sektörde görev yapan 224 katılımcıdan veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 26 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini takiben, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon ve düzenleyici ilişkinin test

edilmesi amacıyla da hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Bulgular genel olarak saygınlığın, saygınlığın alt boyutları olan somut ve soyut saygınlığın ve ayrıca istismarcı yönetime maruz kalmamanın, hevesi olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırmada saygınlık ile heves ilişkisinde ve somut saygınlık ile heves ilişkisinde, istismarcı yönetimin düzenleyici etkisine rastlanmamıştır. Ancak, bulgular, saygınlığın diğer alt boyutu olan soyut saygınlık ve heves ilişkisinde, istismarcı yönetimin düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, demografik değişkenlere yönelik olarak gerçekleştirilen fark testleri (tek yönlü varyans analizi ve bağımsız örneklem t testi) sonucunda, çalışanların yaş gruplarına ve ayrıca toplam kıdem ve kurum içi kıdem sürelerine göre, sadece istismarcı yönetim algıları arasında farklılıkların olduğu, bu değişkenlere göre saygınlık algılarının ve heveslerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Cinsiyet, eğitim seviyesi ve unvan değişkenlerine göre ise, çalışanların saygınlık algılarının ve heveslerinin yanı sıra, istismarcı yönetim algıları da farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: saygınlık, heves (cezbolma, işe tutkunluk), istismarcı yönetim, saygınlık yönetimi, saygınlığın hukuki boyutları.

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' DIGNITY AND ENGAGEMENT IN WORK ENVIRONMENT AND THE MODERATOR ROLE OF ABUSIVE MANAGEMENT BEHAVIOR

ARZU ERYILMAZ

The issue of dignity in working life has been gaining importance in the literature and practices in recent years. Numerous studies have shown that violations of dignity reduce the engagement of employees. Conversely, employee engagement can be motivated by factors that conceptually overlap with dignity in the organization. On the other hand, there are various variables that increase or decrease the effect of dignity on engagement. Among these variables, abusive management behavior was considered as a moderator variable in our study. In addition, it was also examined whether the perceptions of employees about dignity and abusive management and engagement differ in terms of demographic variables.

Although there are studies in which the variables of dignity, engagement, and abusive management are examined separately or in pairs, in the literature review, no study was found in which these variables were evaluated together. With this aspect, it is thought that this study can contribute to the fields of Human Resources Management and Organizational Behavior in terms of its theoretical framework and results.

The aim of this study is to examine the relationship between the dignity and engagement of employees and to determine whether abusive management has a moderating effect in this relationship. For this purpose, data were collected from 224 participants working in the private sector in Istanbul, using the convenience sampling method, by creating a questionnaire covering the scales of dignity, engagement and abusive management. The collected data were analyzed using the SPSS 26 statistical program. Following the validity and reliability analyses of the scales, correlation analysis was performed to examine the relationships between the variables. In addition, hierarchical regression analyses were carried out to test the moderating relationship.

Findings show that dignity, tangible and intangible dignity, which are sub-dimensions of dignity, and also not being exposed to abusive management positively affect engagement. In the research, no moderating effect of abusive management was found in the relationship between dignity and engagement, and the relationship between tangible dignity and engagement. However, the research results show that abusive management plays a moderator role in the relationship between intangible dignity and engagement, which is another sub-dimension of dignity.

In addition, as a result of the difference tests (one-way ANOVA and independent sample t-test) performed for demographic variables, it has been determined that there were differences between the perceptions of abusive management according to the age, as well as the total seniority and in-house seniority. According to these variables, it has been also determined that the perceptions of dignity and engagement of the employees do not differ. Finally, the results show that there is no significant difference between the employees' perceptions of dignity and abusive management and their engagement in terms of demographic variables which includes gender, education level and title.

Keywords: dignity, engagement, abusive management, dignity management, legal dimensions of dignity.

ÖNSÖZ

Bu çalışma pek çok değerli insanın katkıları ve destekleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Öncelikle, çalışmada hakkı ve emeği geçen herkese şükranlarımı sunarım.

Tezimin her aşamasında, sabrı, desteği, hoşgörüsü, özverisi, anlayışı ve bilgisiyle yanımda olan ve beni cesaretlendiren, başta çalışma disiplini, objektif ve bilimsel bakış açısı olmak üzere, her yönü ile kendime örnek aldığım, en büyük desteğim sayın hocam Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e sonsuz teşekkürlerimi, saygı ve sevgilerimi sunarım.

Tüm mesleki ve akademik hayatım boyunca, bir parçası olmanın gururunu ve ayrıcalığını hissettiğim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nin, üzerimde emeği olan, başta İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış anabilim dallarında görev yapmış ve halen görev yapmakta olan tüm kıymetli hocalarına; özellikle veri toplama sürecinde, desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Kadriye Övgü Çakmak Otluoğlu'na, Doç. Dr. Rıza Demir'e ve ayrıca Dr. Öğretim Üyesi Emir Otluoğlu'na; tez izleme ve savunma jürimde yer alarak, tezin her aşamasında göstermiş oldukları anlayış ve samimiyetin yanı sıra verdikleri bilimsel destekle de büyük katkılar sağlayan Prof. Dr. Gönen İlkar Dünder ve Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a; tez savunma jürimde aktardıkları kıymetli görüşleri ile teze büyük değer katan Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner ve Doç. Dr. Turhan Erkmen'e ve ayrıca Prof. Dr. Fulya Aydınli Kulak, Prof. Dr. Deniz Börü ve Doç. Dr. Yasemin Bal'a minnettarlıklarımı sunarım.

Doktora eğitimim boyunca gösterdikleri anlayış ve verdikleri destek nedeniyle başta Fatma Akbaş olmak üzere, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tüm personeline çok teşekkür ederim.

Karşılaştığım her güçlükte yanımda olarak beni destekleyen ve eğitimimi sürdürmem konusunda yüreklendiren sevgili eşim İsmail Eryılmaz'a, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde dostluğumuzun başlamasından bu yana hayatımın her aşamasında bir kardeş olarak desteğini hissettiğim Hatice Dilek Çağlayan'a, dostlukları, dayanışmaları ve destekleri nedeniyle Sibel Uğraşbul, Hakan Erdivanlı ve Özlem Kara'ya, başta sevgili yeğenim Aybike Bayraktaroğlu olmak üzere değerli

aileme ve en çok da sonsuz fedakarlıkları, emekleri, koşulsuz sevgileri ve aktardıkları değerler ile hayatımı aydınlatan, evlatları olmaktan her zaman gurur duyduğum rahmetli annem Ayşe Bayraktaroğlu'na ve rahmetli babam Sabit Bayraktaroğlu'na sonsuz şükranlarımı sunarım. Bu tezi canım anne ve babama ithaf ediyorum.

ARZU ERYILMAZ

İSTANBUL, 2022



İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SAYGINLIK KAVRAMI VE İŞYERİNDE SAYGINLIK

1.1 Saygınlık Kavramı.....	5
1.1.1 Saygınlığın Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi	5
1.1.1.1 Saygınlık ve Onur	6
1.1.1.2 Saygınlık ve Saygı	7
1.1.2 Saygınlığın Temel Özellikleri.....	8
1.1.3 Toplumda Saygınlık Anlayışı	10
1.1.4 Saygınlık Türleri	14
1.1.5 Saygınlık Kavramının Tarihsel Gelişimi	16
1.1.5.1 Kant'ın Saygınlık Anlayışı.....	16
1.1.5.2 Marx, Durkheim ve Weber'in Saygınlık Anlayışları.....	17
1.1.5.2.1 Marx'ın Saygınlık Anlayışı	18
1.1.5.2.2 Durkheim'in Saygınlık Anlayışı	19
1.1.5.2.3 Weber'in Saygınlık Anlayışı	20
1.1.5.3 Tarihsel Gelişiminde Saygınlığın Emek ve Emegin Karşılığı Olarak Ücretle İlişkisi	21
1.1.5.4 Maslow'un Saygınlık Anlayışı.....	23
1.1.5.5 Saygınlığın Tarihsel Gelişiminde Son Dönemlere Ait Çalışmalar	24
1.2 İşyerinde Saygınlık.....	32
1.2.1 İşyerinde Saygınlığın Tanımı ve Temelleri	32
1.2.1.1 Saygınlık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Direnç	39
1.2.2 Çalışanın Saygınlık İhlallerine Yönelik Algısı ve Psikolojik Sözleşme....	42

1.2.3 İşyerinde Saygınlığa İlişkin Yaklaşımlar.....	46
1.2.3.1 Bolton’ın Saygınlık Yaklaşımı.....	46
1.2.3.2 Hodson’ın Saygınlık Yaklaşımı	48
1.2.3.2.1 Saygınlığın Kazanılması Yönündeki Zorluklar ve Saygınlık İhlalleri	49
1.2.3.2.2 Saygınlığın Korunması ve Savunulması İçin Kullanılan Stratejiler	52
1.2.3.3 Bal’ın İşyerinde Saygınlık Yaklaşımı	56
1.2.4 İşyerinde Saygınlığı Olumsuz Etkileyen Davranışlar.....	59
1.2.4.1 İşyeri Nezaketsizliği.....	63
1.2.4.2 Psikolojik Taciz.....	67

İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA VE İKY’DE SAYGINLIK VE SAYGINLIĞIN ORGANİZASYONEL SONUCU OLARAK ÇALIŞAN HEVESİ

2.1 Organizasyonlarda Saygınlık	76
2.1.1 Günümüzde Organizasyonlarda Saygınlık İhtiyacı	76
2.1.1.1 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Organizasyonda Saygınlık	80
2.1.2 Organizasyonda Saygınlığı Şekillendiren Temel Unsurların Saygınlıkla İlişkisi.....	82
2.1.2.1 Kültür ve Çalışan Saygınlığı	82
2.1.2.1.1 Saygınlığın Sağlanmasında Kültürün Bir Ögesi Olarak Değerlerin Önemi	84
2.1.2.2 Liderlik ve Çalışan Saygınlığı.....	86
2.1.2.2.1 Organizasyonda Saygınlığın Sağlanmasında Yönetim Vatandaşlığı Kavramı	89
2.1.2.2.2 Organizasyonda Saygınlığın ve Saygınlık İhlallerinin Oluşumunda Yönetim Tarzlarının Önemi	92
2.1.2.2.3 Saygınlık Kavramını Destekleyen Liderlik Tarzları	94
2.1.2.2.3.1 Dönüşümcü Liderlik	95
2.1.2.2.3.2 Özgün Liderlik.....	97
2.1.2.2.3.3 Hizmetkâr Liderlik.....	98
2.1.2.2.3.4 Etik Liderlik.....	98

2.1.2.2.4 Saygınlık İhlâllerine Neden Olan Bir Yönetim Tarzı Olarak İstismarcı Yönetim	100
2.1.2.2.4.1 İstismarcı Yönetimin Nedenleri.....	101
2.1.2.2.4.2 İstismarcı Yönetimin Sonuçları	106
2.2 Bir İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Olarak Saygınlık Yönetimi Kavramı	109
2.2.1 Organizasyonda Ahlâkî Altyapının Oluşturulmasında İKY Uygulamalarının Önemi	117
2.2.2 İşyerinde Demokrasi ve Saygınlık.....	118
2.2.3 Organizasyonda Saygınlık İhlâlleri İle Mücadele	121
2.2.4 İKY İşlevlerinde Saygınlık	124
2.2.4.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	125
2.2.4.2 Eleman Temini ve İşveren Markası	126
2.2.4.3 Eğitim ve Geliştirme	129
2.2.4.4 Performans Yönetimi	130
2.2.4.5 Ücret ve Ödül Yönetimi.....	132
2.2.4.6 Kariyer Geliştirme ve Yetenek Yönetimi	133
2.2.4.7 İş Sağlığı ve Güvenliği ve Endüstri İlişkileri.....	135
2.2.4.8 İşten Çıkış Sürecinin Yönetiminde Çalışan Saygınlığı.....	138
2.3 Organizasyonlarda Saygınlığın Sonuçları ve Çalışan Hevesi	143
2.3.1 Saygınlığın Organizasyonel Sonucu Olarak Çalışan Hevesi (Engagement) Kavramı	145
2.3.1.1 Heves Kavramının Tanımı	146
2.3.1.2 Heves Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	149
2.3.1.3 Hevese ve Hevesi Kolaylaştıran Kaynaklara İlişkin Model, Teori ve Çalışmalar	153
2.3.1.3.1 Hevesi Kolaylaştıran Kaynaklara İlişkin Model ve Teoriler.....	153
2.3.1.3.1.1 İş Talepleri ve Kaynakları Modeli	154
2.3.1.3.1.2 İş Karakteristikleri Modeli.....	156
2.3.1.3.1.3 Öz Belirleme Teorisi.....	159
2.3.1.3.2 Hevese İlişkin Model ve Teoriler	160
2.3.1.3.2.1 Kahn'ın Hevesi Etkileyen Psikolojik Koşullara İlişkin Modeli	160
2.3.1.3.2.2 Maslach ve Arkadaşlarının Tükenmişliğin Antitezi Olarak Heves Yaklaşımı	166

2.3.1.3.2.3 Saks'ın Hevese İlişkin Çok Boyutlu Yaklaşımı	168
2.3.1.3.3 Hevesin Sonuçlarına Yönelik Diğer Çalışmalar	172
2.3.1.4 Heves ve Saygınlık İlişkisi.....	173
2.3.1.4.1 Lucas ve Arkadaşlarının Heves ve Saygınlık İlişkisi Yaklaşımı	174
2.3.1.4.2 Trépanier ve Arkadaşlarının Araştırmasının Hevese İlişkin Sonuçları.....	176

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN SAYGINLIĞI KAVRAMININ HUKUKİ BOYUTLARI

3.1 Türk Hukuk Sisteminde Çalışan Saygınlığı	178
3.1.1 Türk Hukuk Sisteminde Çalışan Saygınlığını Düzenleyen Genel İlkeler	178
3.1.1.1 İş Hukuku Kapsamında İşçinin Korunması ve Sadakat Borcu İlkeleri Açısından Çalışan Saygınlığı	183
3.1.1.2 İşverenin Eşit Davranma Borcu ve Ayrımcılık Yasağı Açısından Çalışan Saygınlığı	187
3.1.2 Türk Hukuk Sisteminde Çalışan Saygınlığına İlişkin Yasal Düzenlemeler	189
3.1.2.1 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası	189
3.1.2.2 4721 Sayılı Türk Medenî Kanunu.....	193
3.1.2.3 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu	193
3.1.2.4 4857 Sayılı İş Kanunu	196
3.1.2.5 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu.....	198
3.1.2.6 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu	201
3.1.2.7 5378 Sayılı Engelliler Hakkında Kanun	202
3.1.2.8 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu	202
3.1.2.9 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu	204
3.1.2.10 6701 Sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu.....	205
3.1.2.11 “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” Başlıklı 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi	208
3.1.3 Türk Hukuk Sisteminde Çalışan Saygınlığına İlişkin Uluslararası Hukuk Dayanakları.....	209
3.1.3.1 İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi	209
3.1.3.2 Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi	211
3.1.3.3 5547 Sayılı (Gözden Geçirilmiş) Avrupa Sosyal Şartı'nın Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun	211

3.1.3.4 Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri	213
3.1.3.5 Avrupa Birliği Yönergeleri	216
3.2 Uluslararası Hukuk ve Avrupa Birliği Hukuk Sistemleri Açısından Çalışan Saygınlığı.....	216
3.2.1 Çalışan Saygınlığı İle İlişkilendirilebilecek Temel Uluslararası Belgeler	216
3.2.1.1 Çalışan Saygınlığı İle İlişkilendirilebilecek Diğer Avrupa Birliği Belgeleri	220
3.2.1.1.1 Avrupa Sosyal Şartı.....	221
3.2.1.1.2 Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı	222
3.2.1.1.3 Amsterdam Antlaşması	222
3.2.1.1.4 Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı	223
3.2.1.1.5 Avrupa Birliği Antlaşması ve Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma.....	224
3.2.1.1.6 Avrupa Birliği Yönergeleri	225
3.2.1.1.6.1 12 Haziran 1989 Tarihli 89/391/EEC Sayılı Yönerge	226
3.2.1.1.6.2 29 Haziran 2000 Tarihli 2000/43/EC Sayılı Konsey Yönergesi	227
3.2.1.1.6.3 İstihdam ve İşte Eşit Muameleye Dair Genel Çerçeve Oluşturan 27 Kasım 2000 Tarihli ve 2000/78/EC Sayılı Yönerge	228
3.2.1.1.6.4 76/207/EEC Sayılı İstihdamda, Mesleki Eğitimde, Terfi ve Çalışma Koşullarında Kadınlar ve Erkekler Arasında Eşit Davranma İlkesinin Uygulanmasına İlişkin Yönerge'de Değişiklik Yapan 2002/73/EEC Sayılı 23 Eylül 2002 Tarihli Yönerge	229
3.2.1.1.6.5 5 Temmuz 2006 Tarihli 54/EC Sayılı İstihdam ve Çalışma Koşullarında Kadın ve Erkeğe Eşit Davranma ve Fırsat Eşitliği İlkesinin Uygulanmasına İlişkin Yönerge	231
3.2.1.1.7 20 Eylül 2001 Tarihli 2001/2339/INI Sayılı Parlamento Kararı	232
3.2.1.1.8 Avrupa Komisyonu Çalışmaları	234
3.2.1.1.9 Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri ve Faaliyetleri.....	235
3.2.1.1.10 İşyerinde Taciz ve Şiddete İlişkin Özerk Çerçeve Antlaşması	237
3.2.2 Çalışma Yaşamında Saygınlığa İlişkin Bazı Ülkelerdeki Hukuki Düzenleme Örnekleri.....	237
3.2.2.1 Fransa	239
3.2.2.2 Belçika.....	242
3.2.2.3 İsveç	245

3.2.2.4 Almanya	248
3.2.2.5 İngiltere	252
3.2.2.6 Amerika.....	254
3.2.2.7 Japonya.....	258
3.3 İşyerinde Saygınlık Yönetimine ve Saygınlığın Hukuki Boyutlarına İlişkin Genel Değerlendirme	263

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA ORTAMINDA ÇALIŞANLARIN SAYGINLIĞI İLE HEVESLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ VE İSTİSMARCI YÖNETİM DAVRANIŞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi ve Modeli	269
4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	271
4.1.2 Araştırmanın Türü.....	273
4.1.3 Araştırmanın Örneklemi	273
4.1.4 Araştırmanın Değişkenleri	276
4.1.5 Araştırmanın Hipotezleri	277
4.1.6 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları.....	279
4.2 Araştırmanın Yöntemi	279
4.2.1 Veri Toplama Aracı	279
4.2.2 Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler	281
4.2.3 Bulgular	282
4.2.3.1 Faktör Analizi Bulguları	282
4.2.3.2 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Katsayıları ve Değişkenler Arası Korelasyon	288
4.2.3.3 Regresyon Analizi Bulguları.....	290
4.2.3.4 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	301
SONUÇ VE ÖNERİLER	318
KAYNAKÇA.....	324
EKLER.....	355
ÖZGEÇMİŞ	374

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1 : Araştırma Katılımcılarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı ..	275
Tablo 4.2 : Araştırma Katılımcılarının Demografik Değişkenlere Ait Bazı Grupların Birleştirilmesi Sonrasındaki Dağılımı.....	276
Tablo 4.3 : Ölçeklere İlişkin Örneklem Yeterliliği Sonuçları	283
Tablo 4.4 : Saygınlık Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları	285
Tablo 4.5 : Heves Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları.....	287
Tablo 4.6 : İstismarcı Yönetim Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları ...	288
Tablo 4.7 : Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Katsayıları ve Değişkenler Arası Korelasyon	289
Tablo 4.8 : Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu	291
Tablo 4.9 : Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Anova Tablosu.....	291
Tablo 4.10 : Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	292
Tablo 4.11 : Somut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu.....	292
Tablo 4.12 : Somut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Anova Tablosu	293
Tablo 4.13 : Somut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	293
Tablo 4.14 : Soyut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu.....	294
Tablo 4.15 : Soyut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Anova Tablosu	294
Tablo 4.16 : Soyut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	295
Tablo 4.17 : Saygınlık ve Heves İlişkisinde İstismarcı Yönetimin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	297
Tablo 4.18 : Somut Saygınlık ve Heves İlişkisinde İstismarcı Yönetimin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	298
Tablo 4.19 : Soyut Saygınlık ve Heves İlişkisinde İstismarcı Yönetimin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	299
Tablo 4.20 : Yaş Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	302
Tablo 4.21 : Toplam Kıdem Süresi Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	303
Tablo 4.22 : Kurum İçi Kıdem Süresi Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	303
Tablo 4.23 : Cinsiyet Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin t Testi Sonuçları	304

Tablo 4.24 : Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin t Testi Sonuçları	305
Tablo 4.25 : Unvan Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin t Testi Sonuçları	305
Tablo 4.26 : Yaş Değişkenine Göre Hevese İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	306
Tablo 4.27 : Toplam Kıdem Süresi Değişkenine Göre Hevese İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	307
Tablo 4.28 : Kurum İçi Kıdem Süresi Değişkenine Göre Hevese İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	308
Tablo 4.29 : Cinsiyet Değişkenine Göre Hevese İlişkin t Testi Sonuçları	308
Tablo 4.30 : Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Hevese İlişkin t Testi Sonuçları ..	309
Tablo 4.31 : Unvan Değişkenine Göre Hevese İlişkin t Testi Sonuçları	310
Tablo 4.32 : Yaş Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	311
Tablo 4.33 : Yaş Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar (Post Hoc Testi) Sonuçları	312
Tablo 4.34 : Toplam Kıdem Süresi Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	313
Tablo 4.35 : Toplam Kıdem Süresi Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar (Post Hoc Testi) Sonuçları.....	313
Tablo 4.36 : Kurum İçi Kıdem Süresi Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	314
Tablo 4.37 : Kurum İçi Kıdem Süresi Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar (Post Hoc Testi) Sonuçları.....	315
Tablo 4.38 : Cinsiyet Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin t Testi Sonuçları	316
Tablo 4.39 : Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin t Testi Sonuçları	316
Tablo 4.40 : Unvan Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin t Testi Sonuçları	317

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : Bolton'a Göre Saygınlığın Boyutları	47
Şekil 1.2 : Hodson'a Göre İşyerinde Saygınlık (Dignity at Work).....	49
Şekil 1.3 : Bal'ın İşyerinde Saygınlık Yaklaşımında Aşamalar.....	57
Şekil 1.4 : İşyerinde Olumsuz Davranış Biçimleri.....	61
Şekil 2.1 : Saygınlık Konusuna Uyarlanan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	81
Şekil 2.2 : İş Karakteristikleri Modeli.....	157
Şekil 2.3 : Kahn'a Göre Hevesi Etkileyen Psikolojik Koşulların Boyutları	161
Şekil 2.4 : Saks'ın Hevese İlişkin Güncellenmiş Modeli.....	170
Şekil 2.5 : Çalışanın Heves Koşulları ve Saygınlık İlişkisi	175
Şekil 3.1 : İşyerinde Saygınlık Yönetimi	268
Şekil 4.1 : Araştırma Modelinin Kuramsal Gösterimi	271
Şekil 4.2 : Araştırma Modelinin İstatistiksel Gösterimi	271
Şekil 4.3 : Düzenleyici Değişken Etkilerinin Grafıksel Gösterimi	300

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
bs.	: Basım
C.	: Cilt
E.	: Esas Sayısı
Ed. / Ed. By	: Editör
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İst.	: İstatistik Değeri
K.	: Karar Sayısı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Katsayısı
m	: Madde
Maks.	: Maksimum
Min.	: Minimum
N	: Örneklem Büyüklüğü
Ort.	: Ortalama
p	: Anlamlılık
pp. / s.	: Sayfa
SS	: Standart Sapma
Std.	: Standart
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
v.d.	: ve diğerleri
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

GİRİŞ

İnsan yaşamına içsel değer veren kavram olarak insanın tüm norm ve değerlerinin zirvesini temsil eden saygınlık konusu, bireyin çalışma yaşamında da merkezî önem taşıyan konulardan biri olarak, çalışma yaşamında insanlar arasındaki etkileşimlerin sıklığının ve karmaşıklığının artması nedeniyle son yıllarda literatürde ve uygulamalarda giderek daha da önem kazanmıştır. Saygınlık ayrıca, günümüzde rekabet edebilmek için insan ve sosyal kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaya çalışan organizasyonlarda çalışanın hevesini etkileyen en önemli konulardan biri olarak organizasyonların gelişimi ve sürdürülebilirliği için de aynı derecede önemlidir.

Çalışma yaşamında saygınlığın kavramsallaştırılması konusunda bugüne kadar çeşitli düşünür ve araştırmacılar farklı yaklaşımlar öne sürmüş, kimileri saygınlığı içsel ve evrensel bir insan karakteristiği olarak ele alırken, kimi araştırmacı ve düşünürler saygınlığı işyerindeki etkileşimlerle ortaya çıkan bir kavram olarak, bazıları da işyerinin koşulları ile bireyin deneyimlediği ya da yoksun kaldığı bir kavram olarak değerlendirmiştir. Çalışma ve emeğin saygınlığına yönelik olarak Kant ile başlayan, endüstrileşmenin artışı ile Marx, Durkheim ve Weber gibi düşünürlerle devam eden çalışmalar, saygınlığın temel insan hakkı olduğu görüşünü benimseyen Hodson'ın "Dignity at Work" (2001) adlı çalışmasıyla bir ivme kazanmıştır. İzleyen dönemlerde Bolton, Lucas, Thomas, Roscigno, Pirson, Sayer, Kostera, Bal, Berg ve Frost gibi araştırmacılar da konuyu farklı bakış açıları ile ele alarak zenginleştirmiştir. Son dönemlerde çalışma yaşamında saygınlık kavramının, bireysel anlamının yanı sıra toplumsal, ekonomik ve ahlâkî anlamları ile de ele alındığı ve ayrıca insana yakışır iş (**decent work**) gibi kavramlarla uluslararası alanda da konuya ilişkin anlayışın geliştirilmeye çalışıldığı gözlenmektedir.

Çalışanların saygınlık ihtiyacına önem veren organizasyonlarda, çalışanların motivasyonunu, heveslerini ve organizasyona bağlılıklarını sağlamak kolaylaşmakta, çatışmalar ve iletişimden kaynaklanan sorunlar daha az yaşanmaktadır. Bununla birlikte, bireyin devredilemez varlığı olarak ifade edilen, temel ve ahlâkî bir hak olarak gösterilen saygınlık, çalışma yaşamında kolaylıkla ihlâl edilebilmekte, bu durum sağlıklı bir çalışma ortamı oluşmasına, çalışanların örgüte olan güvenlerinin ve

bağlılıklarının azalmasına, bu yönü ile örgüt verimliliğinin ve saygınlığının azalmasına neden olabilmektedir.

Organizasyonlarda ilk bakışta diğer nedenlerden kaynaklandığı düşünülen problemlerin altında, oldukça tehlikeli durumlarla sonuçlanabilen saygınlık ihlallerinin bulunduğu sıklıkla görülmektedir. Örneğin, dünyaca ünlü elektronik devi bir şirkette 2010 yılında fabrika yerleşkesinde birkaç ay içerisinde 14 genç göçmen çalışanın intiharının arkasında, her ne kadar bu konu gerek söz konusu şirket, gerekse yine dünyaca ünlü iş ortağı tarafından saygınlıkla doğrudan ilişkilendirilmese de, şirketin çalışan saygınlığını birçok yönden reddeden organizasyon kültürü nedeniyle yaşanan saygınlık ihlallerinin bulunduğu ifade edilebilir.

2020 yılında Willis Towers Watson tarafından yayımlanan İşyeri Saygınlık Araştırması Raporu'nda da işaret edildiği üzere, işyerinde saygınlık, sağlıklı bir çalışma ortamının önemli bir parçası ve bileşenidir. Saygınlık kültürü, kendine saygıyı, gururu ve öz saygıyı teşvik eder, organizasyonun refahı geliştirme yeteneğini etkiler, üretkenliği ve sürdürülebilir iş sonuçlarını yönlendirir. Bu nedenle, çalışanların hevesini sağlamak ve büyümeyi hızlandırmak için bir saygınlık kültürü oluşturmak amacıyla organizasyonlar, çalışan saygınlığı kavramını geniş ve kapsamlı bir şekilde analiz etmek durumundadır.

Çalışan saygınlığının yönetiminde, zaman içerisinde organizasyonda çalışana yönelik operasyonel faaliyetlerin yerine getirilmesinden sorumlu olma gibi sınırlı bir anlayıştan, organizasyonlarda iş sonuçlarını etkileyen stratejik kararlara yön veren temel bir unsura evrilen İKY hayati bir rol oynayabilir. Ayrıca, İKY sistemlerinin, politikalarının ve uygulamalarının, insan saygınlığını geliştirme yaklaşımı içerisinde yeniden ele alınmasına dayalı yaklaşım, çalışanı sürekli değişen ve gelişen bir kaynak olarak anlamaya yönelik İK yaklaşımını zenginleştirerek ve geliştirerek, İKY'nin geleceğinde de önemli bir açılım sağlayacaktır.

Çalışmamızda, işyerinde saygınlık konusu, bireysel ve durumsal bir kavramdan daha öte, çok boyutlu, geniş sebep ve sonuçları olan bütünlük bir kavram olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla çalışmamızın birinci bölümünde; saygınlık ve işyerinde saygınlık kavramlarına odaklanılmış, bu kavramların genel

olarak incelenmesini takiben, ikinci bölümde organizasyonlarda ve İKY’de saygınlık ve saygınlığın organizasyonel sonucu olarak çalışan hevesi ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca kültür ve liderlik gibi organizasyonda saygınlığı şekillendiren temel unsurların saygınlıkla ilişkileri ve bir İKY anlayışı olarak saygınlık yönetimi ele alınarak, bu bağlamda, organizasyonda saygınlık ihlalleri ile mücadelede İK’nın rolü ve İKY işlevlerinde saygınlığın nasıl sağlanacağı ortaya koyulmuştur. Bu bölümde son olarak saygınlığın organizasyonel sonucu olarak çalışan hevesi konusuna yer verilmiştir.

Çalışma yaşamında saygınlık konusunun bütünleşik bir şekilde değerlendirilmesinin hedeflendiği bu çalışmada, saygınlık kavramının hukuki yönden detaylı olarak incelenmesinin de gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla, üçüncü bölümde çalışan saygınlığı kavramının hukuki boyutları incelenmiştir. Bu bölümde, öncelikle Türk Hukuk Sisteminde çalışan saygınlığına ilişkin genel ilkeler ve yasal düzenlemeler ele alınmış, ayrıca, uluslararası hukuk ve Avrupa Birliği Hukuk Sistemleri açısından çalışan saygınlığı değerlendirilmiştir. Yine bu bölümde, karşılaştırılabilir olma amacıyla, çalışma yaşamında saygınlığa ilişkin doğrudan ya da dolaylı hukuksal düzenlemelere sahip bazı ülke örnekleri incelenerek, Kıta Avrupası Hukuk Sisteminden; İsveç, Fransa, Almanya ve Belçika’ya, Anglo-Sakson Hukuk Sisteminden; ABD ve İngiltere’ye ve ayrıca Japonya’ya yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, çalışanların saygınlığı ile hevesleri arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma yer almaktadır. Çalışma ortamında çalışanların saygınlık ve hevesleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide istismarcı yönetimin düzenleyici etkisinin olup olmadığının saptanması amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın kuramsal dayanağını, saygınlık boyutlarının ayrı göstergeler olarak ele alınması nedeniyle kavramın daha ayrıntılı bir şekilde analizine imkân sağlayan Bolton’ın çalışma yaşamında saygınlığa ilişkin çok boyutlu argümanı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, saygınlık, heves ve istismarcı yönetim ölçeklerini kapsayan bir anket formu oluşturularak, İstanbul’da özel sektörde görev yapan 224 katılımcıdan veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 26 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrasında, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon ve düzenleyici ilişkinin test edilmesi amacıyla da hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

İşyerinde saygınlık konusunun psikolojik taciz, yıldırma ve işyeri nezaketsizliği gibi kavramların ötesinde, daha geniş ve bütünleşik olarak, ayrıca heves ve istismarcı yönetim kavramlarıyla birlikte ele alınması nedeniyle, bu çalışmanın İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış alanlarında katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma, çalışma yaşamında saygınlığa ilişkin kavramları doğru bir şekilde tanımlamak, saygınlığın ve saygınlık ihlâllerinin çalışanların hevesleriyle ilişkisini ortaya koymak, konuya ilişkin çözüm ve öneriler üretebilmek açısından önemlidir.



BİRİNCİ BÖLÜM

SAYGINLIK KAVRAMI VE İŞYERİNDE SAYGINLIK

1.1 Saygınlık Kavramı

1.1.1 Saygınlığın Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

İnsan yaşamına içsel değer veren kavram olarak, Orta Çağ'dan bu yana toplumsal ilerlemenin merkezinde yer alan saygınlık, insanın tüm norm ve değerlerinin zirvesini temsil etmektedir (Pirson, Kostera, 2017: 2). Saygınlık, istisnasız her insana özgü, kendine değer verme ve başkalarına saygı gösterme özelliğidir. “Kişinin, kendisi veya kendi değeri hakkındaki öznel algısı; kendine ve başkalarına saygı gösterme davranışı” olarak tanımlanabilecek içsel ve evrensel bir insan karakteristiği olan saygınlık; tanınma, güven, özerklik ve hâkimiyet kavramlarını içermektedir (Figurska, 2017: 26).

Hodson tarafından saygınlık, insanın kendine değer ve öz saygı duygusu oluşturma ve başkalarının saygısını takdir etme becerisi olarak tanımlanmakta (Hodson, 2001: 3), bu tanım kavramsal olarak kendi değerini tanıma ve diğerleri tarafından tanınmayı içermektedir (Thomas, Lucas, 2019: 76). İnsan olmanın, sosyal konumun ve diğer insanlar tarafından saygı ile davranılmasının bir sonucu olarak oluşan kişisel değer ve saygı duygusu olarak saygınlık (Lucas, 2015: 622), bireylerin kendi amaçlarını belirleme kapasitelerine saygı duyulmasını; karar alırken ahlâkî bir eğilimi takip edebilmek için öz saygı duygularını ve ayrıca kendilerine istemedikleri şekilde davranılmasını önlemek amacıyla bireylerin birbirlerine karşılıklı olarak gösterecekleri saygıyı ifade etmektedir (Aguado, Retolaza, Alcañiz, 2017: 85).

Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğü'ne göre saygınlık “Saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, itibar, prestij” anlamlarına gelmektedir. Yine TDK Sözlüğü'nde, itibar kelimesinin saygınlık ile aynı anlama geldiği, benzer kelimelerden haysiyetin ise; değer, saygınlık, itibar ve öz saygı anlamlarına sahip olduğu ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük).

Saygınlık, itibar, şeref, haysiyet, onur, vakar gibi anlamları olan “**Dignity**”, bu çalışmada; saygınlık kelimesinin İngilizce karşılığı olarak kabul edilmiştir (Cambridge Türkçe-İngilizce Sözlük; Tureng Türkçe-İngilizce Sözlük).

1.1.1.1 Saygınlık ve Onur

TDK Sözlüğü’nde onur; “insanın kendine karşı duyduğu saygı, şeref, öz saygı, haysiyet, izzetinefis” ile “başkalarının gösterdiği saygının dayandığı kişisel değer, şeref, itibar” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük). Bu tanımda, kavramın birinci yönü olan insanın kendine karşı duyduğu saygı; öz saygı, izzetinefis ve haysiyet kelimeleri ile ifade edilmektedir. Kavramın ikinci yönü olan başkalarının gösterdiği saygının dayandığı kişisel değer ise: şeref ve itibar kelimeleri ile tanımlanmaktadır (Arslan, 2015: 158). Kendine saygı duyma ve başkalarını da kendine saygılı kılma olarak onur, kişinin kendine lâıyk gördüğü belirli bir muamele beklentisidir (Odyakmaz, Keskin, Deniz, 2016: 723).

İnsana gerek kendisi gerekse başkaları tarafından duyulan saygı olarak onur kavramının dilbilimsel ve felsefi tanımları, onuru insanın toplum tarafından beğenilen davranışlarına ya da bu davranışların sonucu kazandığı saygınlığa atfetmektedir. Bu kavram, diğer dillerde de “şeref ve saygınlık” bağlamında tanımlanmakta, ayrıca sosyo-kültürel ve dini açılardan yüklenilen anlam yönünden de onur kavramının, şeref ve saygınlık kavramları ile iç içe geçtiği görülmektedir (Parmaksızoğlu, 2018: 229-232).

“İnsanın sadece insan olması sebebiyle değerli ve saygıya layık bir varlık olması” şeklinde tanımlanabilecek onur, bireyin en yüksek içsel değeri ve kişiliğinin odak noktası olarak kabul edilmektedir (Arslan, 2015: 157-159).

Manevi kişilik değerlerinden saygınlık ve onur, bireyin diğer kişiler nazarında sahip olduğu değeri ve itibarı, dâhil olduğu toplumun gerekli gördüğü ahlâkî niteliklere sahip olduğu ya da böyle kabul edildiği için kişiye verilen değeri ve toplumun kişi hakkındaki objektif değer yargısını ifade etmektedir. Kişinin sadece insan olması ve toplumun bir bireyi olması nedeniyle sahip olduğu değeri pasif, zaman içerisinde

kendisine kazandırdığı, topluma ve zamana göre değişebilen değeri ise aktif bir anlam taşımaktadır (Dural, Ögüz, 2013: 127; Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 93-94).

Saygınlık ve onur kavramları birbirlerini çağrıştırmakla birlikte, kültürel normlardan etkilenen ve değişken bir anlam taşıyan saygınlık kavramı, bu yönü ile insan olmanın getirdiği, mutlak ve evrensel insan onuru kavramından ayrılmaktadır (Parmaksızoğlu, 2018: 241).

Ayrıca, saygınlık kavramının temelinde yer alan onur kavramı; insanı insan yapan ve salt insan oluşu nedeniyle sahip olduğu değer olarak, daha çok felsefi, teolojik ve hukuki anlamda kullanılmaktadır (Arslan, 2015: 157-158). Saygınlık ise daha geniş anlamda ele alınmakta ve itibar, statü ve onur, özgür irade ve özerklik kavramları ile ilişkilendirilmektedir (Bolton, 2007: 6). Nitekim, Rosen tarafından, çağdaş anlamda saygınlığın; bireyin diğerlerinin gözünde sahip olduğu saygı ve takdir olarak ifade edilebilecek statü (Thomas, Lucas, 2019: 80), içsel değer ve davranışlarda saygınlık olmak üzere üç ayrı kavramı birden içerdiği öne sürülmektedir (Mitchell, 2017: 40).

1.1.1.2 Saygınlık ve Saygı

Saygınlığın temelinde yer alan kavramlardan saygı, TDK Sözlüğü'nde; “değeri, üstünlüğü, yaşlılığı, yararlılığı, kutsallığı dolayısıyla bir kimseye, bir şeye karşı dikkatli, özenli, ölçülü davranmaya sebep olan sevgi duygusu, hürmet, ihtiram” ve “başkalarını rahatsız etmekten çekinme duygusu” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük).

Saygı görmek, bireyin insan olarak değerini doğrulayan, varlığının tanınmasını içeren ve olumlu öz değer duygularını teşvik eden, insanın en temel hakkı; saygı göstermek de temel bir görevi olarak ele alınırken (Ramarajan, Barsadea, Burack, 2008: 4), saygınlık da, her insanın kazanmak zorunda olmadan sahip olduğu varoluşsal değeri temsil etmektedir (Bal, De Jong, 2017: 176).

Bir başkasının değere sahip olduğuna yönelik inanışın davranışsal gösterimi olarak tanımlanan saygı, saygınlık için gereklidir ve bu olgu ile yakından ilişkilidir.

İşyerinde olumlu davranışlar, çalışanların saygılı etkileşim beklentilerini karşılayarak ve öz değer duygularını güçlendirerek saygınlığı arttırırken, saygısızlık da bireyin başkalarıyla saygılı etkileşim beklentilerini ve öz değer duygularını olumsuz yönde etkileyerek çalışanın saygınlığını tehdit eder. Bununla birlikte saygınlık, bu kavramlarla sınırlandırılmayacak kadar geniş bir konudur (Lucas, Manikas, Mattingly, Crider, 2017: 1506-1507). Saygınlık her insanın devredilemez öz saygı ve diğerlerinden saygı görme hakkının yanı sıra, kişinin kendi yaşam standartlarını ve kurallarını belirleme ve bu doğrultuda yaşamını sürdürme yeteneğini de içermektedir (Bal, 2017: 79; Bal, De Jong, 2017: 176).

1.1.2 Saygınlığın Temel Özellikleri

Saygınlığın ilk özelliği ilişkisel olması ve bireylerin saygılı etkileşimleri ile ortaya çıkmasıdır. Sayer'e (2007) göre etkileşimle ortaya çıkan sosyal bir olgu olarak saygınlık, hem bağımsızlık hem de karşılıklı bağımlılığın bir karışımına dayanır; özerklik ve hâkimiyetin yanı sıra, tanınma ve güveni içerir. Saygınlığın tanımında da yer alan kendi değerini tanıma ve diğerleri tarafından tanınma, saygılı etkileşimler yoluyla başkalarının bu değeri kabul etme derecesine bağlıdır (Figurska, 2017: 26; Thomas, Lucas, 2019: 76; Valcour, 2014: 2).

İnsanlar, karşılıklı ilişkilerinde birbirlerinin saygınlığına saygı gösterdikleri sürece birlikte yaşayabilir ve birlikte çalışabilirler. Bu nedenle, bireyler başkalarının saygınlığına saygı duymalı ve başkalarına kendi standartlarını belirleme özgürlüğü sağlamalıdır. Böylelikle, saygınlığa özen gösterilmeli, korunmalı ve yüceltilmelidir. İnsanların başkalarının saygınlığını korumaları, saygınlığın ihlâl edilmemesi için çaba göstermeleri anlamına gelir. Başkalarının saygınlığının yüceltilmesi de, insanların organizasyondaki ve sosyal yaşamdaki saygın davranış standartlarının korunmasına aktif olarak katkıda bulunmalarını ifade eder. Saygın davranış, insanların kendilerine saygı duymaları ve kendi standartlarını belirlemede özgür olmaları anlamına gelirken; aynı zamanda kendi standartlarını belirlemekte özgür olan diğerlerine saygı duymalarını da sağlar. Dolayısıyla, saygınlık; saygın bir şekilde davranılma hakkının yanı sıra, saygı duymaya, korumaya ve teşvik etmeye odaklanan görevleri de gerektirir (Bal, De Jong, 2017: 176-177). Bu nedenle insanların yalnızca inançlarına ve

kararlarına göre hareket etme özerkliğini değil, aynı zamanda başkalarının değerlerine saygı duymaları zorunluluğunu da doğurur (Bal, 2017: 90).

Saygınlık, kişinin kontrolünü elinde tutmasını, kendini ve başkalarıyla duygusal etkileşimlerini yönetebilmesini, kendi kimliğini ve yetkinliklerini ifade etmek için bir alana sahip olmasını, gücünü yetkin ve uygun bir şekilde kullanabilmesini gerektirir. Bununla birlikte, saygınlık kişinin sadece kendi kontrolünü elinde bulundurmasına ve başkalarının ona saygı duymasına değil, bunların yanı sıra, öz saygının toplumsal temelleri olarak adlandırılan, başkalarının önemli kabul ettiği değerlere sahip olmasına da bağlıdır. Saygınlık, ciddiyet ve ciddiye alınmakla da ilişkili olup, başkaları tarafından görüşlerinin dikkate alınmadığı, güvenilir ve yetkin olarak kabul görmediği durumlarda ve farklı görüş ve eleştirilerini korkusuzca ifade edemediğinde, kişinin saygınlığını koruması zordur (Sayer, 2007: 568-571).

Varlıklarının kolaylıkla incinebilir ve değerli bir parçası olarak bireylere özgü bir kavram olan saygınlığın bir diğer özelliği; başkaları tarafından onaylanabilmesi, yaralanabilmesi, ihlâl edilebilmesi, reddedilebilmesi, ayrıca kişi tarafından korunabilmesi ve yeniden kazanılabilesidir. Sonuç olarak her durumda saygınlık, bireylerin dünyadaki yerlerini anlamalarında önemli rol oynar (Lucas, 2015: 621-623).

Saygınlık, insanların bireysel ve benzersiz olarak tanımlanmasına da bağlıdır. İnsanlar yalnızca araç olarak, benzersiz bireysel özellikleri dikkate alınmadan muamele gördüklerinde, araçsallaştırılmakta ve saygınlıklarından uzaklaştırılmaktadır. Özellikle işyerinde saygınlık konusuna ilişkin anlayışın da temeli olan bu durum (Bal, 2017: 47), çalışanın kendisini bir araç olarak algılamasına neden olur ve insanlığın yadsındığı bir durumu yansıtır (Auzoult, 2019: 2).

Saygınlığın bir diğer temel özelliği, öznel ve öz benlik algısına dayanan doğasıdır. Saygınlık, nesnel değil, insanlar tarafından öznel olarak deneyimlenen, zihinde şekillenen ve algılar yoluyla işlerlik kazanan bir kavramdır. İnsanın saygınlık anlayışının psikolojik veya bilişsel bir sonucu olarak saygınlık, öznel olarak deneyimlenebilir ve algılanabilir. Kültürel beklentiler ve sosyal normlar da bireyin saygınlık yargılarını etkilemektedir. Ancak, saygınlığa ilişkin deneyimin nihai

değerlendiricisi yine bireyin kendisidir (Bal, 2017: 105; Lucas, 2015: 623; Thomas, Lucas, 2019: 76).

1.1.3 Toplumda Saygınlık Anlayışı

Toplumun merkezini, toplumu şekillendiren semboller, değerler ve inançlar oluşturmaktadır. Kültür kavramı da toplumda sadece iletişim sembolleri bütününe değil, aynı zamanda davranış ölçütleri bütününe de ifade etmekte olup, ahlâkî ölçütler de kültürün kapsamındadır (Parsons, Shils, 1995: 41).

Her kültürün özünde, bireylerin birbirleri ile kuracakları ilişkilerde uygun yollara ilişkin ortak varsayımlar yer alır. Kültürün temel varsayımları, insanların çevrelerinden saygı görmek için sergilemeleri gereken uygun davranış türleri ve daha da önemlisi insan ilişkilerinin doğru ve uygun biçimleri hakkındadır (Schein, 1997: 123, 131).

Saygınlığın, toplumun gerekli gördüğü ahlâkî niteliklere sahip olmak ve toplumsal normlara uygun eylemlerde bulunmakla kazanılması ve saygınlığı yaratan bu nitelik ve eylemlerin de toplumun kültürüyle ilgili olması nedeniyle, toplumdaki saygınlık algısı ile bu kavramın anlamı ve içeriği topluma ve zamana göre değişebilmektedir (Dural, Ögüz, 2013: 128; Parmaksızoğlu, 2018: 244; Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 94). Kültürel değerler ve davranışlar toplumdan topluma farklılık gösterebilmekte, hatta, aynı ülkede, aynı sınırlar altında bulunan grupların kültürleri de birbirinden farklı olabilmektedir (Yeloğlu, 2011: 156).

Örneğin, saygınlık anlayışı konusunda Batı ve Asya kültürleri karşılaştırıldığında; Asya kültürlerinde saygınlığın, kazanılan, başkalarının yargılarına, bireysel üstünlüğe ve derece farklılıklarına dayanan ve ilişkisel temelli bir kavram olduğu, görevlere ve sorumluluklara odaklandığı, sonuç olarak; koşullu ve kırılgan olduğu görülmektedir. Batı kültürlerinde ise saygınlık; içsel, bireysel temelli, bireyin kendisi tarafından savunulan, demokratik, eşitliğe dayanan ve haklara odaklanan, sonuç olarak; bireysel, koşulsuz ve itiraz edilemez bir kavram olarak ele alınmaktadır (Lucas, Kang, Li, 2013: 93).

Kültür kavramını Hofstede, "kolektif zihinsel program" olarak ifade ederek; “yaşam süreci içinde kazanılan ve bir toplumu diğerlerinden ayıran beşerî düşünce sisteminin toplu bir programlaması” şeklinde tanımlamaktadır. Hofstede, her bireyin akılcı programlamaya sahip olduğunu, bu programlama sayesinde bireylerin, olası durumlara benzer ya da farklı şekillerde tepkiler verdiğini öne sürmektedir. Hofstede’ye göre bu program insan toplulukları tarafından ortaklaşa kullanılarak, bu topluluktaki insanların davranış ve düşünce şekillerini belirlemektedir (Heper, 2012: 15; Hofstede, 1983: 76; Öğüt, Kocabacak, 2008: 147; Yeloğlu, 2011: 161-162).

Toplunun ahlâk ve değerlerini besleyen kültür, toplumu oluşturan insanların ahlâk anlayışlarını ve değerlerini; bireyin kendini ve başkalarını nasıl gördüğünü de etkilemektedir. Değerlerin kişisel ve toplumsal açılardan göreceli olması nedeniyle de saygınlığa ilişkin normlar kültürden kültüre değişebilmekte, her toplumun kendisine özgü başarı, ahlâkî davranış ve saygınlık kodları bulunmaktadır. Bu nedenle de bir toplumda saygınlık ihlâli olarak kabul edilen bir davranış, diğer bir toplumda normal olarak anlamlandırılabilen (Heper, 2012: 16; Öğüt, Kocabacak, 2008: 153; Parmaksızoğlu, 2018: 238-244), saygınlığa saldırı olup olmadığı, o zaman ve yerdeki ahlâkî kabullere göre değişebilmektedir (Dural, Ögüz, 2013: 128).

Bu doğrultuda organizasyonda normal veya saygınlık ihlâli kapsamda değerlendirilecek davranışların çerçevesi de yapı ve kültüre göre büyük farklılıklar gösterebilmektedir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 3). Örneğin, istismarcı yönetim algısı hem çalışanların hem de çalışma ortamının özelliklerinden etkilenebilecek öznel bir değerlendirme olarak kültür tarafından belirlenmektedir. Ayrıca, çalışanların istismarcı yönetime verdikleri tepki de genel kabul görmüş sosyal ve kültürel normlar ve genel saygı kuralları tarafından şekillendirilmektedir (Kernan, Watson, Chen, Kim, 2011: 467).

Hofstede, kültür konusundaki çalışmaları ile kültürel normların ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebileceğini, bu doğrultuda toplumda ve organizasyonda kültürün ön plana çıkardığı değerlerin de farklılaşabildiğini ortaya koymuştur. Örneğin, Hofstede’nin Modelindeki toplumun gücün eşitsiz dağılımını kabullenme derecesini ifade eden Güç Mesafesi boyutunun, organizasyonda yönetim tarzı algısını

etkileyebileceği ifade edilebilir (McSweeney, 2002: 91; Rayner, Hoel, 1997: 189). Hofstede'ye göre her toplumda eşitsizlik var olmakla birlikte, bazı toplumlarda diğerlerine göre daha fazla eşitsizlik söz konusudur. Bu durumu kabullenme, toplum ve organizasyonda bireylerin otokratik yönetime izin vermeleri sonucunu da doğurur (Hofstede, 1983: 81). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde güçlü çalışma ahlâkı kuralları geçerlidir, çalışanların öz güvenleri yüksektir, çalışanlar yöneticileri ile kendilerini eşdeğer olarak görerek, sıkı denetimden rahatsız olurlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu organizasyonlarda ise; yöneticiler otokratiktir, astlar tarafından üstlerin verdiği emirler sorgulanmadan yerine getirilerek, yönetici ile fikir ayrılığından kaçınılır (Öğüt, Kocabacak, 2008: 150-151). Bu noktadan hareketle, istismarcı yönetimin, sosyal kurumlar içinde eşit olmayan güç dağılımlarının daha kabul edilebilir olduğu yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde (örneğin, Hindistan, Meksika ve Malezya), düşük güç mesafesine sahip ülkelere (örneğin, Danimarka, Yeni Zelanda ve İsrail) kıyasla daha sık meydana geldiği düşünülebilir (Tepper, 2007: 283).

Yine Hofstede'nin çalışmalarındaki bireysellik ve kolektivizm, erkeksilik ve kadınsılık gibi diğer boyutlar da toplumlar arasındaki değer farklılıkları konusunda fikir verme açısından önemlidir. Örneğin; kadınsı kültür değerleri mütevazılığı, ilgi ve şefkati temsil ederken, erkeksi kültür değerleri girişkenlik ve rekabet gibi unsurları vurgulamaktadır (McSweeney, 2002: 91). Sargut da (2001) kadınsı kültürlerde insanlar arasında ilişkilere önem verildiğini, bireylerin şefkatli, merhametli, nazik ve sadık olduğunu, erkek değerleri yüksek olan toplumlarda ise saldırganlığın, yükselme tutkusunun, rekabetin, egemen ve baskıcı davranışların öne çıktığını belirtmektedir (Yeloğlu, 2011: 167). Ayrıca, Hofstede'ye göre bazı toplumlar kadın ve erkek rolleri konusunda katı bir ayrıma sahipken, bazı kültürlerde ise bu rollerin farklılaşabilmesine izin verilmektedir (Hofstede, 1983: 85). Bu durum, kadınların çalışma yaşamına katılımı konusunda yaklaşımın, ayrıca organizasyonda erkeklere daha baskın rollerin, kadınlara ise daha geri planda ve hizmete yönelik rollerin verilmesine ilişkin eğilimin de toplumdan topluma değişebileceğine işaret etmektedir.

Toplumun grup temelinde mi, birey temelinde mi oluştuğu da toplumsal değer farklılıklarının anlaşılmasında önemli bir konudur. Çin ve Japonya gibi komüniter toplumlarda grup, bireyden önce iken, örneğin ABD'de bireyin ve haklarının

toplumun temelini oluřturduėu dūřuncesi hakimdir (Schein, 2009: 66). Bireysel toplumda herkesin kendi çıkarlarını dūřünmesi beklenmekte, bireye geniř özgürlük alanı tanınmaktadır. Ayrıca bireysel toplumda daha gevřek, kolektivist kùltürlerde ise daha sıkı bütùnleřme söz konusudur (Hofstede, 1983: 79).

Hofstede, kùltürün oluşmasında ekolojik (coğrafi, demografik, genetik ve tarihsel faktörler, kentleşme seviyesi gibi sosyolojik konular vb.) faktörlerin, toplumu oluşturan çoğunluğun sahip olduğu değer sistemlerinin ve diğer özelliklerin büyük önem taşıdığını belirtmektedir (Yeloğlu, 2011: 156). Sosyal yapı, eğitim, din, dil, ekonomik ve politik felsefe gibi unsurlardan etkilenen kùltürel değerler, batı kùltürlerinde bireysellik, doğu kùltürlerinde ise kolektivizm, kendini geri planda tutma, hiyerarşi ve otoriteye itaat, manevi değerleri önemseme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Öğüt, Kocabacak, 2008: 147, 159).

Ayrıca, farklı kùltürlerde kadın-erkek rolleri, yaşa duyulan sayėı, aile ilişkileri ve çalışma yaşamında sergilenen davranışlar gibi konularda da farklı yaklaşımların geliştirildiği görùlmektedir. Örneğin, Japonya’da işverene duyulan sayėı nedeniyle aşırı çalışmanın yaygın olduğu (Öğüt, Kocabacak, 2008: 158), aşırı çalışmanın ve çalışma yaşamı boyunca aynı kurumda kalmanın çalışma yaşamında bir sayėınlık ölçütü olarak kabul edildiği bilinmektedir.

Kùltürün insan ilişkileri ile ilgili varsayımları, sadece insan doğasını ve davranışlarını anlamlandırma konusuyla değil, zaman ve ilişkilerdeki mesafe gibi konulardaki varsayımlarla da derinden bağlantılıdır (Schein, 1997: 123). Latin ùlkelerinde ve Avrupa ùlkelerinde “geç kalma” kavramının farklı olarak yorumlanabilmesi, zaman konusundaki varsayımların değişkenliği konusuna bir örnektir. Benzer şekilde, işe erken gelmek ve işten geç çıkmak farklı bağlamlarda farklı sembolik anlamlara sahiptir. Bu durum, bir kùltürde yüksek bağlılık olarak yorumlanabilirken, başka bir kùltürde etkin olma konusunda yetersizlik şeklinde anlamlandırılabilir (Schein, 2009: 70).

Zaman konusunda olduğu gibi, ilişkilerde mesafe konusundaki varsayımlar da sembolik bir anlama sahiptir ve üyeler arasındaki ilişkilerde “uygun” olarak kabul edilen mesafe hakkındaki varsayımlar da çeşitli farklılıklar göstermektedir. Benzer

şekilde, organizasyonlarda da otorite ilişkileri ve üyeler arasında uygun olan yakınlık derecesi hakkındaki varsayımlar değişebilmektedir. Eşitlikçi ve yönetici-ast arasındaki psikolojik mesafeyi en aza indiren organizasyonlarda bir hiyerarşi söz konusu olsa da, astların yöneticilerine ilk isimleri ile hitap etmeleri teşvik edilirken, hiyerarşinin katı ve seviyeler arasındaki ilişkilerin resmî olarak gözlemlendiği organizasyonlarda ise böyle bir durum söz konusu bile değildir (Schein, 2009: 55, 72).

Bu doğrultuda, toplumların saygınlık ve saygınlık ihlallerine ilişkin algılarının da toplumun değerleri, ahlâkî ölçütleri ve varsayımları doğrultusunda farklılıklar gösterebileceği ifade edilebilir.

1.1.4 Saygınlık Türleri

Saygınlık fikrinin temelini oluşturan iki anlamdan birincisi, insanların insan olmanın bir sonucu olarak saygınlığa sahip olmaları, ikincisi de eylemleriyle saygınlık kazanmalarıdır (Hodson, 2001: 4). Bu anlamlardan hareketle, Pullman (2004) tarafından, temel ve kişisel saygınlık olmak üzere iki tür saygınlıktan bahsedilmektedir. Temel saygınlık, tüm insanların hiçbir durumda kimse tarafından elinden alınamayacak kendilerine özgü içsel değerlerini ifade ederken, kişisel saygınlık ise, bireylerin kendi seçimleriyle yaşamlarını oluşturma tarzı olarak tanımlanmaktadır (Figurska, 2017: 26).

Saygınlık kavramına ilişkin Lucas tarafından yapılan benzer bir sınıflamada, saygınlık, içsel ve kazanılmış saygınlık olarak ikiye ayrılmaktadır. Lucas'a göre içsel saygınlık; tüm insanların, koşulsuz ve insan olmanın doğal bir sonucu olarak içsel ve eşit değere sahip olduğu inancını ifade etmektedir. Bu anlam, temel olarak insan saygınlığı kavramını ifade etmek için de kullanılır (Lucas, 2015: 623). Genel ve tanınmış saygı kavramlarıyla ilişkili olan içsel saygınlık, tüm bireylerin, insan olmaları nedeniyle değerli oldukları inancıdır ve işyerinde, bireylerin bir araç olarak değil, varlıklarından ötürü değerli olarak muamele gördükleri durumlarda söz konusu olur. Bununla birlikte; psikolojik taciz, yıldırma, nezaketsizlik, baskıcı, kötü ve istismarcı yönetimler, çalışanlara bireyler olarak davranmak yerine bir insan topluluğu olarak davranılması ve çalışanın diğerlerinden uzaklaştırılarak yalnızlaştırılması gibi saygısız

ve yıkıcı durumlar bireylerin içsel saygınlıklarına zarar vermektedir. İçsel saygınlığın korunabilmesi için, çalışanların işyerinde güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, adil ödüllendirme ve iş güvencesi gibi konulara saygı gösterilmesi beklentileri de bulunmaktadır (Hodson, 2001: 4; Lucas v.d., 2017: 1507).

İnsanların eylemleriyle kazandıkları ve koşullu saygınlık olarak görülen (Pirson, 2017: 5) kazanılmış saygınlığın kökeninde ise, farklı nitelikleri, yetenekleri ve çabaları nedeniyle, bazı bireylerin, diğerlerinden daha fazla saygınlık ve ayrıcalığa sahip olduğu inancı ve saygınlığın şarta bağlı ve koşullu olduğu, kendi kendini yarattığı düşüncesi vardır. Özellikle işyeri bağlamında kazanılmış saygınlık, işin gerçekleştirilmesinden doğan saygı ve değer ile araçsal katkıdan türeyen öz değer kavramlarıyla bağlantılıdır (Lucas, 2015: 623). Özel ve değerlendirilen saygı kavramlarının karşılığı olan kazanılmış saygınlık, yetenek ve çaba yoluyla çalışanların organizasyona ve kendilerine değer kazandıracak araçsal katkılar sağlayabilecekleri fikrine dayanır. Yetkinlik ve katkılarının tanınmasına yönelik övgü ve takdir ifadeleri saygınlığı onaylayan durumlar olarak kabul edilirken, herkesin içinde yapılan eleştiriler ve hakaretler de yetkinlik ve katkıya yönelik tehdit ve saygınlık ihlalleri olarak görülmektedir. Çalışanların, yetkinliklerini göstermek ve geliştirmek için istek duymaları nedeniyle; eğitim, sorumluluk artışı, yeni görevler ve fırsatlar saygınlığı desteklerken, bireylerin yetkinliklerini gösterme ve katkıda bulunma yeteneklerini engelleyen koşullar, saygınlığın ihlali olarak değerlendirilme potansiyeline sahiptir (Lucas v.d., 2017: 1507). Başarının neden olduğu gurur duygusunu arttıran eylemlerde bulunmak da bireyin saygınlık duygularını arttırabilir. Bu saygınlık bileşeni, doğal saygınlığının üstünde ve ötesinde olan kazanılmış saygınlık duygusunun temelidir (Hodson, 2001: 44).

Hodson'a göre işyerinde saygınlık kavramını, insan saygınlığı kavramından ayıran, insan saygınlığı kavramının, bütün insanların eşit ve koşulsuz bir değere sahip olduğu inancı olan içsel saygınlık temeli üzerine kurulu olmasıdır. Buna karşılık, işyerinde saygınlık, içsel saygınlık ile araçsal katkılar yoluyla gerçekleşen, değişken, koşullu ve kazanılan saygınlık üzerine kuruludur. İçsel ve kazanılmış saygınlık, mantıksal olarak birbirleriyle çelişmeler de (yani, koşulsuz ve eşit değer, koşullu ve eşit

olmayan değer kavramına bir tezat oluştursa da), bu kavramlar uygulamada birbirleri ile iç içe geçmişlerdir ve birbirlerini tamamlamaktadır (Thomas, Lucas, 2019: 76).

Lucas tarafından, ayrıca, saygınlık arzusunun yerine getirilmesi ile bağlantılı içsel ve kazanılmış saygınlık kavramlarının yanı sıra, bu arzunun ihlâl edilmesine bağlı olarak ortaya çıkan, iyileştirilmiş (**remediated**) saygınlık olarak üçüncü bir bileşenden de bahsedilmektedir. Saygınlık türleri olarak da ifade edilebilecek bu bileşenler, işyerinde saygınlığın sağlanmasında farklı yolları ve saygınlık beklentisinin ihlâl edildiği farklı durumları işaret etmekte olup, iyileştirilmiş saygınlık da, araçsallık ve eşitsizlikten kaynaklanan saygınlık yaralanmalarının iyileştirilmesi amacıyla, sosyal etkileşimler ve örgütsel uygulamalar tarafından tanınan saygınlık olarak tanımlanabilir (Lucas, 2015: 628, 634).

1.1.5 Saygınlık Kavramının Tarihsel Gelişimi

Sosyal bilimlerin tarihi boyunca işe yönelik olarak da sürekli tartışılan bir kavram olan (Bolton, 2007: 1) ve insan ruhunun temel bir gereği olarak görülen saygınlık kavramının kökleri felsefe ve sosyolojiye dayanmaktadır (Thomas, Lucas, 2019: 74). İnsanın salt insan olması nedeniyle öznesi olduğu ve doğuştan kazandığı; vazgeçilmez, dokunulmaz ve devredilmez temel hak ve özgürlüklerin tümünü ifade eden, insan haklarının da merkezinde yer alan insan saygınlığı ve onuru konusu, tüm insanların özgür, saygınlık ve haklar açısından eşit olarak doğduğu anlayışına dayanan insan hakları bağlamında, başta hukuk ve felsefe olmak üzere çeşitli disiplinlerde uzun zamandan beri ele alınmaktadır (Kaya, Ertuğrul Yılmaz, 2016: 56-64).

1.1.5.1 Kant'ın Saygınlık Anlayışı

En fazla sayıda insan için en yüksek faydanın yaratılmasını hedefleyen ve örgütlerde insan araçsallığı yaklaşımını savunmak için de kullanılan faydacılık bakış açısının tersine, 18. yüzyılda felsefeci Kant, saygınlığın insan yaşamı için temel olduğuna ilişkin görüşünü ileri sürmüştür (Bal, De Jong, 2017: 176). Kant, her şeyin bir saygınlığı ya da bedeli olduğunu ifade etmiş, insanı her şeyin üzerinde içsel değere ve saygınlığa sahip olarak konumlandırmıştır (Pirson, 2017: 3; Thomas, Lucas, 2019: 74).

Kant'ın ahlâkî ve dolayısıyla özgür varlıklar oldukları için insanların sahip oldukları haklara saygı gösterilmesi gerektiği yönündeki fikirlerini, modern insan haklarının inşası ile ilişkilendirmek de mümkündür (Aguado, Retolaza, Alcañiz, 2017: 85). İnsana bir araç değil, daima kendi başına bir amaç olarak muamele edilmesi gerektiğine ve araç olarak davranmanın, insanlığa karşı bir eylem olduğu ilkesine dayanan Kant'ın saygınlık kavramsallaştırması da, yıllar boyunca insan saygınlığı araştırmalarında hâkim görüş olmuştur. Kant, kazanılmasına veya hak edilmesine gerek olmaksızın, insana özgü, doğal olarak verilmiş içsel niteliği ile saygınlık kavramını, saygı kavramına bağlamaktadır. Kişinin saygınlığına saygı gösterilmesi anlayışı da, insanın kendi belirlediği ahlâkî kurallar tarafından yönetilen özerk varlıklar olduğu fikrinden kaynaklanmaktadır. Kant'ın sunduğu saygınlığa insan odaklı ve eşitlikçi bakış açısı, her insanın eşit değerde olduğu ve her insanın davranışlarından bağımsız olarak aynı saygınlığa sahip olduğu anlamına gelir. Kant'a göre, tüm insanların ihlâl edilmemesi gereken kendi içsel değerlerinin yanı sıra, saygınlık, kendi kurallarını oluşturma yeteneği olarak tanımlanan özerklik ile de derinden bağlantılıdır. Ancak, özerklikle bağlantısından bahsedilmiş olmasına rağmen, Kant'ın bu görüşü, kendi ahlâkî kurallarını uygulayabilen insanın davranışları ile kazandığı saygınlığı açıklamak için yeterli değildir (Bal, 2017: 46-48).

Kant ayrıca, kayıtsızlığın da bir saygı ihlâli olduğu gerekçesi ile insanlara saygı duymanın, onlara kayıtsız kalınmaması anlamına da geldiğini savunmaktadır (Wood, Karau, 2009: 521).

1.1.5.2 Marx, Durkheim ve Weber'in Saygınlık Anlayışları

Kant'ın 1700'lerin sonlarında öne sürdüğü görüşleri genişleterek (Thomas, Lucas, 2019: 74), işyerinde saygınlık kavramını, emek üzerinden ve kapitalist istihdam ilişkisinin niteliğinden hareketle değerlendiren (Beale, Hoel, 2011: 9) sosyal bilimler teorisyenlerinden Karl Marx, Émile Durkheim ve Max Weber, endüstrileşmenin artışı ve iş kavramının çağdaş olarak ele alınması ile birlikte, iş ve insan arasındaki ilişkide, insan davranışının çeşitli yapısal güçler tarafından yönlendirildiği, kısıtlandığı ve saygınlığın yadsındığı yönündeki görüşlerini ifade etmişlerdir (Bolton, 2007: 3; Hodson, 2001: 22-41).

Saygınlık, çalışan davranışlarının amacı ve temel hareket noktası iken, Sosyolojinin kurucuları bu konuya ikincil önem atfederek, sosyal yapılara ve saygınlığın kazanılmasına ilişkin aktif mücadeleye, çalışanların hayatlarını sınırlayan, saygınlık ve refah düzeyini olumsuz etkileyen, sömürü, kimlik kaybı ve aşırı rasyonellik gibi konulara odaklanmışlardır (Hodson, 2001: 3, 50, 60; Strangleman, 2006: 183).

Marx, Durkheim ve Weber'e ait görüşler, günümüz çalışma hayatında saygınlık konusuna yönelik anlayışın da özüne işaret etmektedir (Şahin, 2016: 209; Thomas, Lucas, 2019: 74).

1.1.5.2.1 Marx'ın Saygınlık Anlayışı

İş ve insan saygınlığı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve emeğin saygınlığı konusunda çığır açan teorisyenlerden Karl Marx'a göre insan onuru ya da saygınlığına yönelik en temel sorun; kapitalizme odaklanması nedeniyle işçilerin sömürülmesinin, işin anlamını kaybetmesine ve işçilerde yabancılaşmaya yol açmasıdır (Bolton, 2007: 3; Hodson, 2001: 22; Strangleman, 2006: 182; Şahin, 2016: 209).

1820'lerde paylaştığı görüşleri ile saygınlığın hem emek ve hem de çalışan için önemli bir unsur olduğunu savunan Marx (Healy, Wilkowska, 2017: 100; Thomas, Lucas, 2019: 74), yabancılaşmamış ve saygınlık unsurunun bulunduğu çalışmayı insan özgürlüğünün önemli bir parçası, emeğin saygınlığını da iyi bir yaşamın merkezi olarak görmekte, çalışanın beceri ve uzmanlığının kullanımına ve geliştirilmesine izin veren işlerin, çalışanın saygınlığına ve ahlâkî refahına uygun olduğunu belirtmektedir (Pirson, Kostera, 2017: 3).

Marx için, insanlığın temelini ve insan türünü ifade eden ve insanları diğer canlılardan farklı kılan emektir. Saygınlık da insanlığın karakterinin hem belirlenen hem de belirleyici bir parçası olduğundan, emek için çok önemli bir unsurdur. Marx'a göre saygınlık, temel olarak emeğin doğasıyla bağlantılı ve yalnızca çalışma koşullarındaki bir iyileşmeyle veya yüksek ücretle elde edilemeyen bir niteliktir (Healy, Wilkowska, 2017: 101-102).

Saygınlık, ahlâkî bir mesele olarak kabul edilmenin ötesinde, bundan daha temel olarak, insanın varlığını onaylama faaliyetinin hayati bir parçasıdır. Sonuç olarak, Marx, emeğin evrensel ve özgür doğasını inkâr eden bir durumu, saygınlığın da reddedildiği bir durum olarak kabul eder. Metalaşmış emek varken saygınlığın gerçekleşemeyeceğini savunan Marx’a göre; insan emeğinin teknoloji, sermaye ve hammadde gibi diğer üretim faktörleri gibi ele alınması, çalışanda yabancılaşmanın oluşumuna neden olmaktadır. Çalışanın işi kendi doğasının bir parçası olarak görmemesi, çalışma sırasında kendini gerçekleştirememesi ve ayrıca zihinsel ve fiziksel enerjisini özgürce geliştirememesi sonucunda, fiziksel ve zihinsel olarak tükenen çalışanda yabancılaşma duygusu oluşmaktadır. Böylelikle hem kendine hem de çevresine karşı yabancılaşan çalışan için iş artık bir zorunluluk halini almaktadır (Healy, Wilkowska, 2017: 101, 120; Hodson, 2001: 23-24).

Marx, çalışanın dört açıdan yabancılaştığını savunmaktadır; bunlardan birincisi üretilen ürün, ikincisi iş süreci ve üçüncüsü de eşsiz ve tanımlayıcı bir insan özelliği olarak ifade edilen yaratıcı olma yeteneğidir. Bir diğer yabancılaşma da amaçları gerçekleştirme konusunda hevesli olmayan, bütünleşik bir gruba ait çabanın bir parçası olmaktan uzak, izole bir çaba olmanın getirdiği emek yabancılaşmasıdır (Hodson, 2001: 24; Nair, Vohra, 2009: 294).

Marx’ın emek ve saygınlık konusundaki görüşleri sonraki dönemlerde gerçekleştirilen çalışmaların da hareket noktasında yer almış, örneğin Marx’ın farklı sınıf çıkarlarının bir çatışma kaynağı olduğuna dair gözleminden hareketle, emek sürecindeki değişikliklerle ilgili araştırmalarda, yöneticinin istismarının ve saygısızlığının, 20. yüzyılın başlarında onlarca yıl süren işçi sınıfı dayanışması ve sınıf çatışmalarının odağında yer aldığı ortaya koyulmuştur (Roscigno, Hodson Lopez, 2009: 750).

1.1.5.2.2 Durkheim’in Saygınlık Anlayışı

Émile Durkheim, 1930’larda öne sürdüğü görüşlerinde, çalışanların duygusal ve fiziksel istismarına yol açan normsuzluk konusuna dikkat çekmiştir (Thomas, Lucas, 2019: 74). Durkheim’a göre ekonomik verimliliğe odaklanan modern endüstri

toplumunda insanın saygınlığına dönük en temel tehdit, endüstrinin hızlı, kontrolsüz ve sonsuz genişlemesiyle birlikte işyeri ilişkilerini düzenleyen sosyal normların ve kuralların çökmesidir (Bolton, 2007: 3; Nair, Vohra, 2009: 294; Strangleman, 2006: 182; Şahin, 2016: 209).

Durkheim'a göre ilkel toplumlarda, grup üyelerinin ortak konumlarına ve çıkarlarına göre ahlâkî bir kuralla bir araya getirilebildiği mekanik dayanışma önem taşımakta iken, karmaşık modern ekonomilerde ise, farklı roller alan farklı parçaların ortak çıkarlarla birbirine bağlandığı, bu yönü ile bir bütünün hayatını korumaya yönelik parçaların farklı işlevleri yerine getirdiği biyolojik bir organizmaya benzetilebileceği organik dayanışmaya dönüşüm önem kazanmaktadır (Hodson, 2001: 26).

Durkheim için işyerinde saygınlık, işe topluca bir yön ve anlamın verildiği; istismar, sömürü ve aşırı çalışmaya karşı koruma sağlayan bir çalışma ortamı yoluyla sağlanmalıdır. Durkheim'e göre bireylerin saygınlığına yapılan saldırılar, modern toplumun merkezine saldırı olarak algılanmakta olup, bu görüş, bireyin saygınlığını modern toplumun belirleyici bir özelliği olarak açıklaması nedeniyle önem taşımaktadır (Bal, 2017: 60; Hodson, 2001: 26).

İşçi sınıfı dayanışması ve sınıf çatışması konusunda Durkheim da Marx ile benzer görüşleri taşımakla beraber, Durkheim sınıf çıkarlarına yönelik çatışmaların kaçınılmaz olmadığını düşünmekte, davranışları ortak amaçlara yönlendiren ortak bir ahlâkî düzende bir araya gelmenin, çatışmaların çözümü olacağını belirtmektedir. Böyle bir ahlâkî düzen, toplumun bütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerlerin toplu bir bilincine dayanacaktır. Ortak bir ahlâkî kuralın bulunmaması, çalışanların fiziksel, duygusal ve maddi olarak sömürülmesine de neden olacaktır (Hodson, 2001: 26).

1.1.5.2.3 Weber'in Saygınlık Anlayışı

1920'lerde Max Weber bürokrasi üzerine çalışmalarında, çalışanları özerkliklerinden mahrum eden ve saygınlıklarını baltalayan seçkin toplumsal statü yapılarını somut bir şekilde ortaya koyarak eleştirmiştir (Thomas, Lucas, 2019: 74).

Weber tarafından insan saygınlığına yönelik en büyük tehdit, iş dünyasına bürokratik rasyonelitenin aşırı nüfuz etmesi sonucunda insanın yaratıcılığının boğulması ve modern hayatın resmî rasyonellik ve bürokratik yapılar tarafından hapsedilmesi olarak ifade edilmektedir (Bolton, 2007: 3; Hodson, 2001: 22; Pirson, 2017: 6; Strangleman, 2006: 183; Şahin, 2016: 209).

Weber'e göre, modern kapitalizmin özü, rasyonel kâr ve zarar hesaplarıdır. Modern ekonomilerde ve toplumlarda sadece bürokratik organizasyon yapıları uzun vadede gerekli uyumu sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, modern ekonomik yaşamda ortak değerleri ve duyguları yerinden eden ve işteki anlam ve saygınlığı baltalayan da bu ekonomik rasyonelliktir. Weber'in görüşüne göre artan bürokrasinin ve rasyonelliğin kısıtlayıcı etkilerinden kurtulmanın tek yolu yeni karizmatik liderlerin ortaya çıkmasıdır. Bu tür liderler, örnek niteliğindeki karakterleriyle yeni değerler ve normatif modeller oluşturabilir. Liderin gerçekleştirdiği değerler ve anlamlar dönüşümü ile bürokrasinin ağırlığından kurtulmak mümkündür. Weber için işyerindeki saygınlık, organizasyonların, boğucu ve katı bürokrasilerin sınırlarını aşma yeteneklerine bağlıdır (Hodson, 2001: 28).

Weber, yeni karizmatik liderliğin, insanlığı bürokrasinin resmî rasyonelliğinden kurtaracak yeni değerleri içereceğini ummakla birlikte, daha sonraki dönemlerde Hodson, karizmatik liderler yerine sıradan çalışanların, bürokrasilerin içindeki günlük yaşamlarında, resmî örgütsel kodların dışında düzenli olarak yeni ve özerk anlam sistemleri yaratmaları nedeniyle, Weber'in bu vizyonunun gerçekleşmediğini, bununla birlikte bu durumun daha olumlu bir gelişmeye neden olduğunu öne sürmüştür (Hodson, 2001: 47).

1.1.5.3 Tarihsel Gelişimde Saygınlığın Emek ve Emeğin Karşılığı Olarak Ücretle İlişkisi

Endüstriyel ilişkiler konusunda yapılan ilk dönemlere ait çalışmalarda işyerindeki saygınlığın artan ücret seviyelerinden geldiği iddia edilmiştir. Benzer bir argüman hümanist yaklaşımda da görülmekte, bu yaklaşımda da insanların ailelerini destekleyebilecekleri, yeterli ve tatmin edici bir yaşam standardını koruyabilecekleri

bir yaşam ücreti kazanmayı hak ettikleri öne sürülerek, çalışanların ailelerinin ekonomik olarak yaşayabilirliğini sağlamak amacıyla iki veya daha fazla işte çalışma zorunluluğunun saygınlığa olumsuz etkisi vurgulanmaktadır (Berg, Frost, 2005: 662).

Kişinin ücret karşılığında emeğini satmasının, aynı zamanda kişinin özgürlük, eşitlik, özerklik ve refah gibi insan onuru ile en çok ilişkilendirilen hayat bileşenlerinden vazgeçmesini gerektirip gerektirmediği ve çalışmanın, kaliteli bir yaşamın tüm bu temel unsurlarının gerçekleştirilmesi için bir araç olup olmayacağı konusu da, çalışma hayatında insan saygınlığı üzerinde epey tartışılan bir konudur (Bolton, 2007: 7).

Emeğin ayırt edici özelliklere sahip bir emtia olarak ele alınmasına ilişkin Marx tarafından eleştirel anlamda öne sürülen ve Braverman tarafından geliştirilen görüşe göre; işverenler, Marx'ın emek gücü dediği şeyi, yani çalışanların belirli tür ve miktarda iş yapma ve belirli verimlilik düzeylerini elde etme potansiyelini satın almaktadır. Bu nedenle, çalışan ve işveren arasında bir çıkar çatışması yaşanmakta ve kâr elde etmek için emeğin sömürülmesi gerekli görülmektedir. Bu anlayışın bir sonucu olarak emeğin kontrolünün yönetimin temel bir işlevi olduğu ve bu amaçla yöntemler ve sistemler geliştirilmesinin gerektiği görüşü de işyerinde saygınlık ihlâline konu davranışların, yönetsel bir kontrol aracı olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır (Beale, Hoel, 2011: 9).

Çalışmanın amacı elbette para kazanmaktır (Latemore, 2017: 151). Ancak, bireylerin yalnızca para kazanmak için çalışmayıp, işyerinde öz gerçekleştirme, saygınlık, tanınma ve ait olma gibi bazı üst düzey ihtiyaçlarını da karşılamaları nedeniyle (Baysal, Tekarslan, 1998: 113), saygınlık da çalışan açısından önemli bir konudur. Çalışana tüm motivasyonun maddi beklentilerden kaynaklandığı düşüncesi ile davranmak, onun erdem ve dürüstlüğüne, çalışma hayatının araçsallığında indirgenmesi anlamına gelecektir (Sayer, 2007: 571). Nitekim Kant, her şeyin bir bedeli ya da saygınlığı olduğunu ve bir şeyin bir bedeli varsa eşdeğeri olarak başka bir şeyle değiştirilebileceğini, öte yandan, saygınlığın bütün bedellerin üzerinde olması nedeniyle eşdeğeri olmadığını kabul etmekte (Latemore, 2017: 151), piyasa fiyatı olarak insanlar arasında değiş tokuşta söz konusu olan değer ve bunun yanı sıra,

karşılaştırılmaz ve koşulsuz olan ve piyasa fiyatlandırması kullanılarak tahmin edilemeyen değer olarak iki tür değerden bahsetmektedir. Her insanda bulunan ve bu nedenle insana içsel ve koşulsuz olarak atfedilen varoluşsal bir değer olan saygınlık da koşulsuz ve karşılaştırılmaz bir değer olup, başka hiçbir şekilde ele alınamaz (Bal, 2017: 47).

1.1.5.4 Maslow'un Saygınlık Anlayışı

Yönetimde insan konusundaki çalışmalarda, işyerinde saygınlık kavramı Maslow tarafından işteki öz saygı ihtiyacının tanınması yoluyla ele alınmıştır (Bolton, 2007: 3). İnsan davranışının fizyolojik, psikolojik ve bilişsel temelleri üzerinden güdülenmeyi açıklayan Maslow, insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzeni olduğunu savunmuştur. Beş basamaktan oluşan bu hiyerarşi, temel gereksinimler, psikolojik gereksinimler ve öz gerçekleştirme gereksinimleri olarak üç grupta ele alınabilir. Saygınlık ihtiyacı, psikolojik gereksinimler arasında yer almakta olup (Baysal, Tekarslan, 1998: 111), yapılan araştırmalarda özellikle işyerinde, çalışanların psikolojik gereksinimlerinin karşılanması; iş tatmini, heves ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur (Trépanier, Fernet, Austin, 2013: 127).

Maslow'a göre tüm insanlar, sağlam temellere dayanan öz saygıya ve başkalarının saygısına ihtiyaç ve istek duymaktadır. Sağlam temellere dayanan öz saygı; gerçek kapasiteye, başarıya ve başkalarının duyduğu saygıya dayanan bir anlam ifade etmektedir. İki grupta sınıflanabilecek bu ihtiyaçlardan birinci grupta; güç, başarı, yeterlilik, dünya karşısında güven, bağımsızlık ve özgürlük arzusu; ikinci grupta diğer insanlardan görülen saygı ya da değer olarak tanımlanan itibar ya da saygınlık, tanınma, dikkate alınma, önem ya da takdir arzusu yer almaktadır. Saygınlık ihtiyacı ve başkalarının saygısına duyulan arzu, kendine saygı ya da kendine güvenme arzusunun temelini oluşturur. Öz saygı ihtiyacının karşılanması; kişide kendine güven, değer, güç, yetenek ve dünyada yararlı ve gerekli olma yeterliliği duygularına yol açarken, bu ihtiyacın engellenmesi, zayıflık ve çaresizlik gibi duygular yaratmaktadır (Maslow, 1943: 381-382). Saygınlık ihtiyacı, kişinin kendisiyle gurur duyma, evrensel olarak kabul edilmiş değerlerle tutarlı seçimler yapma ve davranışlar sergileme

konusunda tatmin olma ihtiyacına karşılık gelir. Çalışma ortamında bu ihtiyaç, dürüstlük, güvenilirlik, adalet, cesaret, dayanışma, sorumluluk, iyilik, gerçekçilik, yüce gönüllülük, bağlılık, hoşgörülülük, tarafsızlık, profesyonellik, bağımsızlık, özgürlük vb. gibi çalışan için önemli değerleri içeren ve bu değerlerle tutarlı davranışların sergilenmesi ile karşılanabilir (Figurska, 2017: 26, 28).

Maslow gibi Alderfer tarafından da uzun zaman önce vurgulandığı üzere, çalışanların saygınlık ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması, çalışanlara farklı beceriler kullanma fırsatı sunan işler tasarlanması, anlam ve özerklik sağlanması, çalışanları organizasyona katkıda bulunmaya ve hevesle çalışmaya teşvik etmenin önemli bir yoludur (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 153).

1.1.5.5 Saygınlığın Tarihsel Gelişiminde Son Dönemlere Ait Çalışmalar

Kendine has bir değere sahip olan saygınlık kavramı, toplumsal önemine ve sosyal bilimlerin diğer alanlarındaki ilgiye rağmen, Ekonomi ve Yönetim bilimlerinde tartışmasız olarak ihmâl edilmiştir (Pirson, 2017: 1). Örgütsel düzeyde iş tatmini, vatandaşlık, karşılıklılık, farklılıkların yönetimi, işte gurur, sorumlu özerklik ve adaletli dağıtım gibi başlıklarda, ayrıca, saygınlık ihlalleri kapsamında da psikolojik taciz vb. kavramlarla birlikte ele alınan saygınlık kavramı, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün insana yakışır iş arayışında ve Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde de yer almaktadır (Bolton, 2010: 161). Ayrıca, hoş olmayan, değersiz ve aşağılanmış olarak görülen işler (**dirty work**), ekonomik ve sosyal eşitsizlik ve iş yaşamı kalitesi gibi araştırma alanları da işyerinde saygınlık konusunu çağrıştırmaktadır (Thomas, Lucas, 2019: 73).

Saygınlığın İşyerinde Uygulanmasına Yönelik Çalışmalar

Organizasyonlarda, saygınlığın kavramsal olarak ele alınması yerine, günlük hayatta yaşanan; fazla çalışma, istismar ve psikolojik taciz gibi örgütsel problemleri gösteren sosyal konulara odaklanarak açıklanmasına ve işyerinde saygınlığın içeriğinin sosyal katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışı yaklaşımları üzerinden performans eylemleri ile anlatılmasına yönelik çalışmaları takiben, araştırmacılar

saygınlığı insanî bir yönetim sorunu olarak tanımlamaya başlamışlardır. Saygınlığı kavramsal olarak tanımlama zorluğuna rağmen deneysel yaklaşımlarında, Hodson (2001), Berg ve Frost (2005) ve Otis (2008) gibi araştırmacılar, performans ifadeleri veya sembolik eylemler yoluyla değer kavramlarını içeren günlük iş faaliyetlerini tanımlayarak, saygınlığın anlamına odaklanan bir uygulama pratiği yaklaşımı üzerinden konuyu araştırmışlardır (Mitchell, 2017: 51).

Her ne kadar, Blauner'in (1964) yabancılaşma ve özgürlük değerlendirmesinde, bir işe sahip olmanın iş tatmini göstergesi olduğu dönemin metodolojisi ve kavramsal yapısına uygun olarak, çalışanların işyerinde aktif bir anlam yaratıcısı değil, tutum ve görüşlerin pasif bir taşıyıcısı olduğu öne sürülmekte olsa da, Blauner'den sonra gerçekleştirilen çağdaş araştırmalar, aktif çalışan modelini sendikal faaliyetlerin ve sınıf temelli toplumsal hareketlerin ötesine, çalışanların saygınlığın savunulması yönünde işyerinde aktif olarak çaba gösterdiği günlük hayata genişletmiştir (Hodson, 1996: 722).

İşyerinde saygınlığın tehdit edildiği veya korunduğu koşulları belirlemeye çalışan Hodson (2001); aşırı çalışma, özerklik ihlalleri, kötü yönetim ve istismar gibi konular üzerinde durarak, bu konuları birincil saygınlık ihlalleri olarak tanımlamıştır. Bolton (2007) da işyerinde saygınlığın, öznel ve nesnel faktörler tarafından desteklendiğini belirtmiştir (Thomas, Lucas, 2019: 75).

İşyerindeki saygınlığın kavramsallaştırılmasında, Hodson (2001), Freeman ve Rogers (1999) ve Budd (2004) tarafından yapılan çalışmalar, saygınlığın temel insan hakkı olduğu görüşünden hareketle gerçekleştirilmiştir. Bir diğer yaklaşım, Appelbaum ve arkadaşları (2003) tarafından yüksek performanslı iş sistemleri konusunda adil muamele, doğası gereği tatmin edici iş ve ekonomik güvencenin sadece çalışanlar için değil kuruluşlar için de iyi olduğu iddiasını ortaya koyarak gerçekleştirilmiştir. Yüksek performanslı iş sistemleri modeli de hem işverenlerin rekabet edebilirlik kaygılarını hem de çalışanlar için iyileştirilmiş çalışma koşullarını ele alan sonuçları ortaya koyarak, işyerindeki saygınlık arayışının hem çalışanlara hem de kuruluşlara fayda sağlayabileceğini göstermiştir (Berg, Frost, 2005: 659-660).

İşyerinde saygınlığın yaratılması için işin insancıllaştırılması görüşünden hareketle; iş genişletme, takım çalışması, endüstriyel demokrasi, sorumlu özerklik gibi güncel yönetim uygulamaları da çeşitli teorisyenlerce ifade edilmiştir. Bu teorisyenlerden Matthew Fox (1994), işin saygınlıktan ve gelecek için umuttan yoksun olmasının, işi gerçekleştiren kişinin de saygınlık ve umuttan yoksun olmasına neden olacağını vurgulamaktadır. Küresel kapitalizm koşullarında hayatta kalma yeteneklerine bağlı olarak çalışanların saygınlığını değerlendiren Rayman (2001) ise, işyerinde saygınlığın, kişinin geçimini sağlayabilmesi, kendine saygı ve sosyal sorumluluk olarak üç temeli olduğunu ifade etmiştir (Bolton, 2007: 3-8).

Örgütsel Sonuçlara Yönelik Çalışmalar

İşyerinde saygınlığa yönelik olarak yapılan çalışmaların çoğu, saygınlığın organizasyonel üyeler tarafından nasıl deneyimlendiğine ve çalışan saygınlığına odaklanma eğiliminde olup, çalışan saygınlığının organizasyonel sonuçlara etkisi ve organizasyon bağlamındaki rolü büyük ölçüde ihmâl edilmektedir. Bu nedenle, işyerinde saygınlığa ilişkin kuramların çoğu, saygınlığın ihlâl edilmesine katkıda bulunan veya saygınlığın sağlanmasında gerekli olan koşullar üzerine odaklanmakta, organizasyonel sonuçlara odaklanan az sayıda çalışma, çalışan saygınlığının organizasyonlar için önemini vurgulamaktadır. Oysa, çalışanların saygınlığının sağlanması, çalışanlar kadar, insan ve sosyal kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaya çalışan organizasyonlar için de aynı derecede önemlidir (Hodson, 2001: 4; Lucas v.d., 2017: 1505-1508; Pirson, Kostera, 2017: 2).

Örgütsel sonuçlara yönelik araştırmaların en önemlisi, iş seviyesindeki (örneğin; iş başında eğitim) ve organizasyon seviyesindeki uygulamaların (örneğin; iş güvencesi) çalışanların saygınlığı ve örgütsel performans sonuçları üzerindeki etkilerinin incelenmesi üzerine, Hodson ve Roscigno (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma; iş seviyesindeki ve organizasyonel seviyedeki olumlu uygulamaların bir arada yer aldığı bileşimlerin hem çalışan saygınlığına hem de organizasyonel sonuçlara faydalı olduğunu ortaya koymuştur. Hodson ve Roscigno, çalışanların beklentilerinin ve organizasyonların çıkarlarının, özellikle örgütsel vatandaşlığın arttırılması ve yönetici-çalışan çatışmasının azaltılması suretiyle

gerçekleştirilen olumlu uygulamalarla aynı anda karşılandığını tespit etmiştir. Bu çalışmalarda hem iş hem de organizasyon seviyesindeki uygulamaların, günümüz ekonomisinde rekabet edebilmek için potansiyel olarak önemli olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca iş seviyesindeki uygulamaların; işin doğasının ve anlamının tanımlanması ile çalışanların günlük yaşamlarında yaşadıkları tatmini veya yabancılaşmayı etkilemesi açısından, organizasyonel seviyedeki uygulamaların ise; organizasyonun devamlılığı ve çalışanların organizasyona ve amaçlarına bağlılık düzeyleri açısından önemi belirlenmiştir (Hodson, Roscigno, 2004: 675; Lucas v.d., 2017: 1508).

Bu çalışmada olumlu örgütsel uygulamaların çalışan davranışları ve örgütsel performans üzerindeki ölçülebilir etkileri, işyerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarında, anlam ve tatminde artış; yönetim ve çalışanlar arasındaki çatışmalarda ve çalışanlar arasındaki sürtüşmelerde azalma olarak vurgulanmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında barışçıl ve iş birliğine dayalı ilişkiler, örgütsel etkinlik için esas olarak görülürken; başarısız organizasyonel uygulamaların ise, ortak amaç duygusunu yıpratacağı ve işyerinde çalışan ve yönetim çatışmalarını arttıracığı öne sürülmektedir (Hodson, Roscigno, 2004: 679-680).

İnsancıl Yönetim Alanındaki Çalışmalar

İşyerinde saygınlığı belirleyen faktörler son dönemlerde, insan saygınlığını koruyan ve refahı destekleyen yönetim uygulamalarını savunan insancıl yönetim alanında akademisyenler tarafından ele alınmıştır. Kantçı bir saygınlık görüşünden yola çıkarak Pirson (2017) gibi insancıl yönetim akademisyenleri, örgütlerin ve yöneticilerin, bireylerin saygınlığını hem korumak hem de teşvik etmekle yükümlü olduklarını savunmaktadır. Bu bağlamda Donaldson ve Walsh (2015), saygınlığın korunmasını ve geliştirilmesini nihai iş amacı ve bir başarı ölçütü olarak konumlandıran bir teori geliştirmiştir (Thomas, Lucas, 2019: 75).

Sosyal İklim, Örgütsel Özellikler ve Yönetim Şeklinin Etkilerine Yönelik Çalışmalar

İşyerinde saygınlık konusu ile ilgili olarak değerlendirilebilecek çeşitli araştırmalarda, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki dikey çatışmalar geniş çapta incelenmiş, ancak yatay çatışmalar daha az dikkat çekmiştir. Bununla birlikte, çalışanlar arası ilişkiler, işteki sosyal iklimin önemli bir bölümünü oluşturmakta, çalışanların işteki anlamı ve kimliği deneyimledikleri bir ortam sağlamaktadır. Çalışanlar arası olumsuz ilişkiler bir hayal kırıklığı ve kronik memnuniyetsizlik kaynağı yaratırken, grup içi çatışma ve dedikodular, işyeri ilişkilerinde aşırı derecede yıkıcı olabilmektedir (Hodson, 2002b: 294; Hodson, Roscigno, 2004: 681).

Benzer şekilde, çalışanların saygınlık tehditlerine verdikleri tepkiler de yapılan araştırmalarla incelenmiştir (Lucas, 2015: 625). Sosyal olayların, doğal ortamlarında sürekli, açık, metodik olarak gözlemlenmesiyle (Hodson, 2001: 50) kültürel yapı ve yapıyı oluşturan davranışların açıklanmasına odaklanan etnografik araştırmalar, saygınlık ihlallerinin, baskıcı örgütsel kültürlere karşı direniş ve çalışan örgütlenmesi gibi istenmeyen örgütsel davranışları tetikleyici olarak organizasyonlara zarar verebileceğini göstermiştir (Lucas v.d., 2017: 1508).

Örgütsel özelliklerin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin etnografik gözlemlerden biri; işin yapılmasında daha verimli yolların geliştirilmesi çabasıyla, aşırı bürokrasinin, çalışanın morali ve örgütsel işlevsellik üzerindeki zayıflatıcı etkileri ile ilgilidir. Diğer bir gözlem çalışanların gururunu, hevesini ve çabasını arttırmak için özerkliğin önemine ilişkindir. Özerkliğin, bürokratik kurallarla ve eşit ölçüde de aşırı yakın gözetim ile sınırlı olduğu ortaya koyularak, ayrıca, çoğu çalışan için olumlu işyeri deneyimini zayıflatan anahtar bir faktör olarak denetim tarzı, özellikle de sert ve istismarcı denetim belirlenmiştir (Hodson, 2004: 8).

Saygınlık İhlallerine Yönelik Çalışmalar

İşyerinde saygınlık konusunda son yıllarda yapılan çalışmalarda ise, çalışanları korkutma ve baskı altına almanın hedeflendiği ve bazı temel hakların ihlâlinin söz

konusu olduğu yıldırma ve psikolojik taciz konularına, organizasyonlarda kötü çalışma koşullarına, saygısızlık, nezaketsizlik ve istismar gibi saygınlık ihlallerine yol açan istenmeyen davranışlara, ahlâk ve örgütsel adalet gibi kavramlara yoğunlaşmıştır (Bolton, 2007: 4; Lucas, 2015: 624).

Saygınlık ve saygınlığa zarar verici unsurlar kapsamında yer alan konular, son yıllarda çeşitli ülkelerin yasal mevzuatlarında da yerini almıştır. Bununla birlikte yaşanan bu gelişmelere, saygınlık konusunun, örgütsel düzeyde pozitif çalışan deneyiminin yaratılması kapsamında ele alınan pek çok konu ile bağlantısına ve emeğin saygınlığına ilişkin yaygın olarak kabul görmüş Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü gibi örgütlerce belirlenen uluslararası standartlara rağmen, işyerindeki saygınlığın belirsiz bir konu olarak kaldığına dair görüşler de bulunmaktadır (Bolton, 2007: 7; 2010: 161-162).

İşyerinde Psikolojik Taciz ve Yıldırma Alanındaki Çalışmalar

Saygınlık konusunda işyerinde istenmeyen davranışlara ilişkin olarak gerçekleştirilen araştırmalarda, bu davranışların tanımlanmasında yoğun olarak “yıldırma” (**bullying**) (Adams, Einarsen ve Skogstad, Rayner, Vartia, Hoel ve Cooper, O’Moore) ve “işyerinde psikolojik taciz” (**mobbing**) (Leymann, Einarsen, Salin, Vartia, Zapf v.d.) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca araştırmacılar tarafından işyerinde istenmeyen davranışlara ilişkin olarak; “çalışan istismarı” (**employee abuse**) (Keashly), “işyerinde saldırganlık” (**workplace aggression**) (Neuman ve Baron, O’Leary-Kelly v.d.), “mağdur etme” (**victimisation**) (Aquino v.d.), “kişilerarası sapma davranışları ya da olağandışı davranışlar” (**interpersonal deviance**) (Bennett ve Robinson), “baltalama” (**social underminig**) (Duffy v.d.), “işyeri nezaketsizliği” (**incivility**) (Andersson ve Pearson, Cortina v.d.) kavramları da kullanılmaktadır. Kullanımdaki bu çeşitliliğe rağmen, işyerinde özellikle fiziksel saldırganlık dışındaki istenmeyen tutum ve davranışlar, genellikle psikolojik taciz ve işyerinde yıldırma kavramlarıyla ifade edilmektedir (Akgeyik, Güngör, Uşen, Omay, 2009: 92; Einarsen, 1999: 17; Salin, 2003a: 1215; 2008a: 28; Vartia-Väänänen, 2013: 1).

Çalışan saygınlığına olumsuz etkisi olan işyerinde psikolojik taciz konusundaki ilk kitap “Tacize Uğramış Çalışan” (**The Harassed Worker**) psikiyatrist Carroll M. Brodsky tarafından yazılmış ve 1976 yılında Amerika’da yayımlanmıştır (Vartia-Väänänen, 2013: 1). California İşçi Tazminatı Kurulu Bağımsız Tıp Denetçisi olan Brodsky, davalardan hareketle yazdığı kitabında, taciz davranışını; eziyet etme, yıpratma, huzursuz etme veya başka birinden tepki almak amacıyla tekrarlanan ve ısrarlı girişimler olarak tanımlamaktadır. Brodsky, bir başkasını ısrarla kışkırtan, baskı altına alan, korkutan, tehdit eden veya rahatsız eden davranışların, güç veya ayrıcalık kazanmak amacıyla yapıldığını ve güce yönelik bazı pozisyonların tacizde bulunma imtiyazını içerdiğinin düşünüldüğünü öne sürmektedir (Rayner, Hoel, 1997: 184). Bu eser önemli bir erken metin olmakla birlikte, 1980’lerin başındaki çalışmaları ile Alman kökenli İsveçli psikiyatrist Heinz Leymann, işyerinde şiddetin birey ve organizasyon açısından olumsuz etkilerinin önlenmesi ve yönetimi alanındaki araştırmaların lideri olarak görülmektedir (Vartia-Väänänen, 2013: 1). İşyerinde baskı ve kötü davranışlara maruz kalan çalışanların deneyimlerinden hareketle gerçekleştirilen Leyman’ın bu çalışmalarından ilhamla, işyerinde psikolojik taciz konusu üzerinde, 1990’ların başlarında Norveç ve Finlandiya’da, hemen sonrasında da Almanya, İngiltere, Avusturya ve İrlanda gibi ülkelerde tartışmalar ve araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. İskandinav ülkelerinde başlayan insan merkezli yaklaşımların ve psikolojik bakış açılarının yer aldığı akademik ilgi, güçlü bir kamuoyu bilinciyle de desteklenmiş, işyerinde psikolojik tacizin ele alındığı araştırmalar ve tartışmalar, Avrupa’da, Kuzey Amerika’da, Avustralya’da ve Yeni Zelanda’da da dikkat çekmiştir (Beale, Hoel, 2011: 6; Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, 2004: 3-4; Vartia-Väänänen, 2013: 1).

1992 yılında işyerinde psikolojik taciz kavramını ifade etmek için yıldırma terimini (**workplace bullying**) ilk defa kullanan yayıncı ve gazeteci Andrea Adams İngiltere’de; 1998 yılında psikiyatrist Marie-France Hirigoyen Fransa’da bu alanın önemli öncülerinden olmuştur (Namie, 2003: 1; Vartia-Väänänen, 2013: 1).

1998 yılında Dr. Ruth Namie ve Gary Namie, yayımladıkları kitap ile bu kavramı ABD’de tanıtmış, 2000’lerin başında da Boston Suffolk Üniversitesi

profesörlerinden David Yamada konunun hukuki boyutuna yönelik çalışmalarını yayımlamıştır (Namie, 2003: 1).

2003 yılında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) işyerinde psikolojik taciz hakkında farkındalık yaratmayı amaçlayan, psikolojik tacizin çalışanın zihinsel ve bedensel sağlığı ve güvenliği için risk olarak ele alındığı bir kitapçık yayımlamış (WHO, 2003: 12), 2008’de yine Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından işyerinde psiko-sosyal risklerin işin dizaynı ve yönetimi ile sosyal ve organizasyonel bağlamda daha kapsamlı olarak değerlendirildiği bir rehber kitap daha yayımlanmıştır (WHO, 2008: 1). Son 10-15 yıldır da konuya ilişkin ilgi, yasal düzenlemeler, ulusal ve bilimsel araştırmalar ve uygulamaya yönelik çalışmalar hızla artarak, bütün Avrupa’ya ve dünyaya yayılmıştır (Vartia-Väänänen, 2013: 1).

İş Sağlığı ve Güvenliği ve “İnsana Yakışır İş” Kapsamındaki Çalışmalar

Günümüzde işçi sağlığı ve güvenliği konularındaki geleneksel yaklaşımın genişlemesiyle, saygınlık, insan hakları ve ayrımcılıkla mücadele gibi kavramlar da işyerinde işçi sağlığı ve güvenliğine ilişkin temel gereklilikler arasında ele alınmaya başlanmıştır (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 5).

İşyerinde saygınlık kapsamında, en önemli konulardan biri olarak çalışma yaşamının kalitesi kavramı da, özellikle son yıllarda çalışanların fiziksel ve psikolojik refah düzeylerini yükselten, örgütsel kültürde değişim yaratan ve tüm çalışanların değerini arttıran bir yönetim felsefesi olarak değerlendirilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından; çalışma yaşamı kalitesi kavramı yerine “insana/insan onuruna yakışır iş” (**decent work**) kavramı kullanılmakta, insana yakışır iş, dünyanın her yerinde ve tüm bireyler için insan onuru ile özdeşleşmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün evrensel hedef olarak benimsediği ve 1999 yılından beri gerçekleştirmeye çalıştığı insana yakışır iş olgusunun temel amacı; dünya genelinde kadın-erkek tüm bireylere, özgürlük, eşitlik, güvenlik ve saygınlık koşullarında insan onuruna uygun istihdam olanağının sağlanmasıdır (Işığışık, 2018: 303-305, 310). Uluslararası Çalışma Standartlarına bağlılığını ifade eden 183 ülke ile geliştirilen, en iyi bilinen ve yaygın olarak kabul edilen saygın çalışma modellerinden biri olan “İnsana yakışır iş” modelinde; iyi bir ücrete ve güvenli çalışma koşullarına

erişim eşitliğine, çalışan sesi ve adil dllendirme kavramlarına işaret edilmektedir (Bolton, 2007: 6; 2010: 162).

1.2 İşyerinde Saygınlık

1.2.1 İşyerinde Saygınlığın Tanımı ve Temelleri

Saygınlık, işyerinde çalışanın saygı ve gvne, eşit ve adil muameleye, değerinin takdir edilmesine, sahip olduğu ifade ve karar alma özgürlüğüne ve özerkliğe ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır (Tiwari, Sharma, 2019: 8). Lucas (2017) da, işyerinde saygınlığı; işe yönelik faaliyetler sonucunda elde edilen ya da zarar gören, çalışanın kendi ve başkaları tarafından tanınmış değer olarak ifade etmektedir (Thomas, Lucas, 2019: 75).

Bütün insanların, istisnasız olarak kendilerine değer verilerek saygılı bir şekilde muamele görme ve saygınlıklarının güvence altına alınması hakları bulunmakta olup (Davenport, Schwartz, Elliott, 1999: 202), bu haklara ve kişisel saygınlığa, çalışma hayatında da saygı gösterilmesi gerekmektedir (Figurska, 2017: 30). Saygınlık ve saygı kavramları, bireyin hayatının her alanında büyük öneme sahipken; işyerinde saygınlığı göz ardı edilen çalışanlar için bu durum, ücret konusundan bile daha önemli olabilmektedir (Sayer, 2007: 578). Çalışanların, işlerine dayalı olarak benlik duygusu yaratmaları nedeniyle, işyerlerinde elde ettikleri saygı ve saygınlık kendi değerleri açısından kritik olabilir ve iş sonuçlarını şekillendirmede de önemli bir g olarak işlev görebilir (Ramarajan, Barsadea, Burack, 2008: 5).

Anlamlı alışma

Kişinin özünde var olan potansiyelini açığa çıkardığı ve kullandığı, kendi varlığını tamamladığı (Maslow, 1943: 382-383) tamamen gerçekleşmiş bir yaşam için saygınlık; saygınlık için de anlamlı bir çalışma esastır (Hodson, 2001: 3). Bu durum çalışan için yaşamdaki mananın yalnızca işte bulunabileceği anlamına gelmemekle birlikte, insanın, yaşamının önemli bir bölümünü, iş hayatında harcadığı göz önüne alındığında, işyerinin yaşamda anlam yaratma potansiyeli daha iyi anlaşılarak, çalışma yaşamının da insan saygınlığının çok önemli bir kaynağı olduğu görülecektir (Bal,

2017: 73; Valcour, 2014: 2). Gerçekten de özellikle günümüzde çalışma hayatı insanlara anlam, amaç ve saygınlık kazandırmakta, sosyal etkileşim ve bütünleşme imkânı sağlamaktadır. İnsanla iş arasındaki derin bağ nedeniyle iş, yaşamda anlam yaratmanın ve insan ilişkilerinin önemli bir yönünü oluştururken, işyeri de insanların paylaşımları, katkıda bulunmaları ve diğer insanlarla bağlantı kurmaları için fırsat yaratması nedeniyle birey açısından önemlidir. Bu yönü ile çalışma hayatı, kişinin toplumla en önemli bağlarından biri olarak yaşamının merkezi haline gelmiştir (Bal, 2017: 106; ILO, 2017: 37).

Bununla birlikte, çalışan saygınlığına zarar verici unsurlar, çalışma ortamında her dönemde var olmuş, bu nedenle insanlık deneyiminin başlangıcından bu yana var olan insanın saygınlık ve amaç arayışı, iş hayatında da yoğun olarak devam etmiştir. Bu arayış ve mücadeleler ile yaşanan diğer değişimlerin sonucunda, geçen yüzyılın son on yılına kadar işyerinde kabul edilebilen davranışlar, artık kabul edilemez hale gelerek bir yandan saygınlık kavramı önem kazanırken, diğer yandan işyerinde saygınlık ihlallerinin çeşidi ve yoğunluğunun artması nedeniyle, çalışma yaşamında saygınlık kuraldan ziyade istisna olarak kalmaya devam etmiştir (Baker, 2017; Hodson, 2001: 44, 273; Peyton, 2003: 2).

Çevresel ve Toplumsal Etkiler

Çalışanın refahını belirlemede ve iş tatmininde hayati öneme sahip olan ve eşitlik, özerklik ve özgürlük kavramlarıyla yakından ilişkili çalışma hayatında insan saygınlığı; emeğin saygınlığına, insana yakışan bir işe sahip olma hakkına, ahlâkî bir ekonomiye, eşit ve istikrarlı bir topluma sağladığı katkılar nedeniyle, çağdaş iş ve toplum hayatının da temel dayanaklarından (Bolton, 2007: 6; Sayer, 2007: 565-566). Kişinin iş başarısını ve verimini, sağlığını, ailesi ve çevresi ile olan ilişkilerini doğrudan etkileyen işyerinde saygınlık, örgütsel huzurun sağlanması açısından bir gereklilik olduğu kadar, örgütün içerisinde bulunduğu dinamik çevrede, organizasyonların çevreden etkilenirken, aynı zamanda çevrelerini etkilemeleri ve şekillendirmeleri nedeniyle (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 158) toplumsal açıdan da oldukça önemlidir. Çalışanların veya içinde yaşadıkları toplulukların refahı ile ilgilenmeyen, kendi kendine hizmet eden organizasyonlarda yabancılaşarak,

organizasyonu bir düşman olarak görmeyi öğrenen çalışanların oluşturduğu toplum da (Hornstein, 2003: 3), organizasyondaki saygınlık ihlallerinin olumsuz etkilerini derinden hissedecektir. Nitekim pek çok araştırma, kötü çalışma koşullarının, eşitlik dışı uygulamaların, işyerinde çalışanlara karşı saygı eksiklerinin ve saygınlık dışı durumların, sadece işyerinde değil toplumda da derin etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır (Bolton, Laaser, 2013: 519).

Baskı ve Stres

Günümüzde emeğin aşırı fiziksel çabasını gerektiren çalışma ortamları neredeyse ortadan kalkmıştır. Bununla birlikte, çalışanlar, bir yandan ağır iş yükü, zaman baskısı, yoğun rekabet, gerçekçi olmayan hedefler, aşırı beklentilere sahip yönetimler ve zorlu müşteriler ile mücadele ettikleri, bir yandan da sürekli gelişen teknolojiye ve değişen iş yapış biçimlerine uyum sağlamaya çalıştıkları işyerlerinde halâ önemli saygınlık ihlalleri yaşayabilmektedir (Hodson, 2001: 273). Bu ihlaller, her yıl milyonlarca çalışanın saygınlığına zarar verirken, az sayıda insan bu konuda kendisini savunma imkânına sahip olmaktadır (Rosigno, Hodson, Lopez, 2009: 748).

Çalışma yaşamının getirdiği yoğun baskı, stres ve rekabet ortamında saygınlığa yönelik zarar verici davranışlar, ekonomik ve sosyal baskıların da etkisiyle, çalışanlar tarafından çoğu zaman dile getirilmemekte, görmezden gelinmekte ya da çalışma ortamının bir gereği olarak kabul edilmekte, bazen de saygınlığının ihlâl edildiğini kişi kendisine bile itiraf edememektedir. Genelde yasalarda da bir karşılığı olmayan ve bu duruma maruz kalan çalışanlar tarafından rapor edilmeyen saygınlık ihlalleri, organizasyon tarafından da fark edilememektedir (Pearson, Porath, 2005: 9).

İşyerinde saygınlığın korunması ahlâkî bir zorunluluk iken, bu zorunluluğun sık sık ihlâl edildiği, işin araçsal ve eşitsiz doğası göz önüne alındığında, çalışanların saygınlığının savunmasız, güvencesiz ve neredeyse her zaman risk altında olduğu görülmektedir (Lucas v.d., 2017: 1506-1507). Bu nedenle, iyi bir yaşam için vazgeçilmez bir yapı taşı olan işyerindeki saygınlığın kazanılması, insanların yaşamlarında karşılaştıkları en önemli zorluklardan biridir (Hodson, 2001: 4).

İçsel Değer

Saygınlık, bireyin devredilemez varlığı olarak ifade edilmekte, özgürlük ve özerklik için temel ve ahlâkî bir hak olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte, işyerinde saygınlık eşitsiz ekonomik ilişkiler nedeniyle kolaylıkla ihlâl edilebilmektedir. Bu durum, kavramın kendi içerisindeki bir çelişki olarak gösterilmekte ve ayrıca içerdiği unsurlar nedeniyle, işyerinde saygınlık kavramının bir tanımının yapılmasının da zor olduğu öne sürülmektedir. İşyerinde saygınlık kavramının özünde değer kavramı ve bütün insanların sadece insan olmaları nedeniyle içsel bir değere sahip olduğuna dair inanç bulunmaktadır (Lucas v.d., 2017: 1506; Mitchell, 2017: 39-40). Bu içsel değer, çalışanın yaptığı iş dışında da sahip olduğu değeri ifade etmekte olup, iş sırasında zamanını ve enerjisini kullanan çalışanın, özerkliğine ve insan olarak öz benliğine saygı gösterilmesi gerekliliğini doğurmaktadır (Latemore, 2017: 152). Çalışanın, işyerinde sağladığı katkıların dışında ve bu katkıların ötesinde bir değere sahip olduğunun tanınması; aynı zamanda, çalışanın saygınlık arzusunun ve diğer bireyler tarafından saygı görme beklentisinin de karşılanmasını sağlar (Lucas v.d., 2017: 1507).

Saygılı Sosyal İlişkiler

Sayer, saygınlığın bireyin sadece kendi özellikleri ve davranışlarıyla değil, diğer insanlarla olan ilişkileri ve bireye nasıl davranıldığıyla da ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Kişinin kendisine duyduğu saygı da büyük ölçüde, ilişkide bulunduğu kişilerin ona nasıl davrandığına bağlı olduğundan, işyerindeki ilişkiler kişinin kendine saygısını ve saygınlığını etkilemede önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca, fiziksel, psikolojik, ekonomik ve kültürel açıdan diğer insanlara bağımlı ve bu nedenle hassas sosyal bir varlık olan insanın özerkliği de diğer insanların ona nasıl davrandığına bağlıdır ve hassas bir yapıdadır. İşyerinde saygınlığın oluşabilmesi için de çalışana özerklik ve bağımsızlık tanınması, güvenilmesi ve çalışanın ciddiye alınması oldukça önemlidir (Sayer, 2007: 565-568).

Yetişkin yaşamlarının büyük bir kısmını işyerinde geçiren çalışanlar, iş ortamında karşılaştıkları saygınlığa zarar veren koşulları ve saygınlığın elde

edilmesinin zorluklarını iyi bilmekte ve zorlu koşullarda bile, saygınlıkla çalışma sanatının uygulayıcıları haline gelebilmektedir. Burada, çalışanların, sosyal bilimcilerin aktif aktörler olarak tanımladığı üzere; atanmış rollerin, kurumsal olarak yazılanların ötesinde, bu rollere anlam ve içerik kazandıran şekillerde aktif ve yaratıcı performansından bahsedilmektedir. İnsanlar dünyada yaratıcı ve amaçlı bir şekilde hareket ederler. Bu yaratıcı ve amaçlı eylemler insanlara güç, etkinlik ve kendi kaderlerini kontrol edebilen yaratıcı ve bağımsız varlıklar olarak kişisel saygınlık duygusu verir. Kişisel irade, çalışanın yeni becerilere hâkim olması ve kendi ortamında etkin şekilde çalışması suretiyle gerçekleştirilir. Bu nedenle işyeri, insanların seçim yapma ve bu seçimleri yaşam içerisinde uygulama kapasitesi ve saygınlığın gerçekleşmesi için kilit bir alandır (Hodson, 2001: 16).

Yönetim İstismarı

Çalışanın kendine değer ve saygı duygusu oluşturma ve başkalarının değerlerine saygı duyma becerisi olarak tanımlanan ve çalışanın doğasında var olan saygınlık kavramı, günlük çalışma yaşamında sayısız küçük çaba ve davranışlar ile gerçekleştirilebildiği gibi, yanlış yönetimle veya yönetsel istismarlarla ihlâl edilebilir. Saygı duymaya değer belirli eylemler yapmak ve engellere rağmen etkili bir şekilde çalışmak, iş aracılığıyla saygınlık kazanmanın bir yoludur. Saygınlıkla çalışmak hem çalışanın kendi haklarını savunmasını hem de kendisi ve başkaları tarafından saygı görmeye değer eylemler yapmasını gerektirir. İstismarın, kaosun ve yönetsel hataların yaygın olduğu durumlarda bile, çalışanların işlerinde anlam ve saygınlığı, iş arkadaşlarıyla dayanışma ile sağlama konusunda çaba gösterebildikleri ve saygınlığın kazanılması veya ihlâllerinde, grupların ve grup içi ilişkilerin önemli bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir (Hodson, 2001: 3-4; Mitchell, 2017: 38).

Tanınma

Tanınma işyerinde saygınlığın ve kültürel saygının temel unsurudur. Mead (1934), bir bireyin dünyadaki kimliğinin ve faaliyette bulunma yeteneğinin, başkalarının gösterdiği onay ve tanınırlığın bir yansıması olduğunu öne sürmüştür. Bireylerin kişilerarası tanınma ya da onaylanma gereksinimlerinden ve örgütlerin

insanların yaşadığı sosyal sistemler olarak bir anlam ve değer alanı olduğu görüşünden hareketle normatif bir sosyal organizasyon teorisini ortaya koymaya çalışan Tanınma Teorisinde Honneth (1992, 1995) de; bireysel anlamın, daha geniş sosyal sistemlere katılımdan türediğini ve insanların saygınlığa layık olduğuna ilişkin kanaatlerinin, sosyal tanınırlıktan kaynaklandığını öne sürmektedir. Saygı görmek, bireyin insan olarak değerini doğrularken, Honneth'in iddia ettiği gibi, saygısızlık deneyimi, bir kişinin tüm kimliğinin çökmesine neden olabilecek bir yaralanma riski oluşturabilmektedir (Islam, 2013: 235, 247; Ramarajan, Barsadea, Burack, 2008: 4).

Sosyal Kimlik

İşyerinde saygınlık konusunda bir açıklama sunmayı hedefleyen Sosyal Kimlik Teorisi'nde de (Tajfel ve Turner, 2004) bireylerin benlik kavramının ve benlik saygılarının sosyal gruplara üyelikten etkilendiği öne sürülmektedir. Çalışma bağlamında sosyal kimlikler çalışan kimliğinin bir parçası haline gelmekte, ayrıca bu kimlikler (ırk, cinsiyet, engellilik vb.) bir saygınlık kaynağı veya tehdidi olabilmektedir (Thomas, Lucas, 2019: 75). Organizasyonda ırk, cinsiyet vb. gibi konularda eşitsizliklerin ve egemenlik ilişkilerinin varlığı, bireylere de eşitsizlik olarak yansımaktadır. Bu çifte standart, diğerlerine göre sosyal alandaki konumları açısından baskın olan kişiler için saygınlığın korunmasını daha kolay hale getirirken, diğerlerinin saygınlığının sağlanması yönünde bir engel oluşturabilir (Sayer, 2007: 574).

Ayrıca, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş vb. gibi konularda işyerinde yapılan ayrımcılık da saygınlığın ihlâl edilmesine neden olan meseleler arasında yer almakta olup, saygınlığın sağlanmasında çalışanın diğerlerinden farklılıklarına saygı gösterilmesi konusu da büyük önem taşımaktadır (Healy, Wilkowska, 2017: 121; Sayer, 2007: 568).

Bireysel kimliğin ve kişisel saygınlık duygusunun ifade edilmesi ve biçimlendirilmesinde, iş sosyal olarak da değerli bir süreçtir (Islam, 2013: 236). Bireylerin çalışmasındaki temel amaç; yaşamlarını sürdürecektir bir gelir elde etme isteği olsa da, çalışma aynı zamanda toplumsal ve sosyal bir statüyü de ifade etmekte; bireylerin ait olma ve kendilerine toplumda bir yer edinme ihtiyaçlarını karşılamakta (Işığışık, 2018: 302), çalışan açısından yalnızca hayatta kalma ile ilgili ekonomik

ihtiyaçlara değil, aynı zamanda diğer ihtiyaçlara da hizmet etmektedir (Bal, 2017: 167).

Gurur

İşyerindeki saygınlık deneyiminin bir diğer temeli de işteki gurur duygusudur. İnsanlar kendilerine ve kendi gelişimlerine değer verir ve hayatlarında etkili aktörler olarak kendi çabalarının sonuçlarını görmek isterler. Dolayısıyla, kendilerine değer duygusunu teyit eden, potansiyellerini geliştirmelerine izin veren faaliyetler ve ilişkiler ararlar. Gurur yaratan, gelişmeyi ve olgunlaşmayı arttıran faaliyetler kişi için çok değerlidir. Birçok kişi için de gurur ve kişisel gelişimin sağlanmasında en önemli kaynaklardan biri iştir. İnsanın saygınlığını ve yeteneklerini destekleyen ve geliştiren işler ve iş rolleri toplumda da çok değerlidir. İnsanların iş rolleri, işyeri ilişkileri ve istihdam şartları gibi geçim kaynaklarını kazandıkları koşullar, insanın saygınlığı ve özerklik tecrübesi için çok önemlidir (Hodson, 2001: 44).

Özerklik

İçsel fayda, tatmin ve çalışanlara becerilerini ve yeteneklerini tam olarak kullanma fırsatı veren iş, saygınlığa imkân sağlayan iş olarak görülürken, insanların neredeyse makine gibi çalıştıkları monoton ve rutin işler, çalışanların işe yaratıcı bir biçimde katılma yeteneklerini tanımakta başarısız olmaktadır (Berg, Frost, 2005: 661). Araştırmacılar, insanlar için önemli olanın yiyecek, su ve barınma ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, bu gereksinimlerini, kendilerini önemli hissederek ve yaşamlarına dair kontrole sahip oldukları duygusuyla elde etmeleri olduğunu belirtirken, bu bağlamda iş, insanların çevrelerini kontrol etmeleri, yetkinliklerini test etmeleri ve onaylamaları için bir araç olarak ortaya çıkmaktadır (Davis, 1977: 27). İşyerinde sürekli başkalarının isteklerini yerine getirmek durumunda kalan, bireyselliğine, özerkliğine ve farklı niteliklerine (Sayer, 2007: 568) saygı gösterilmeyen çalışanın saygınlığından bahsetmek de mümkün olamamaktadır.

1.2.1.1 Saygınlık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Direnç

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Sosyal psikolojide, gurur ve öz yeterlilikle ilişkili duygular en güçlü motive ediciler arasında tanımlanmış olup, işle ilgili gurur duyma ve olumlu sosyal davranışlar (**prosocial**) işletme literatüründe örgütsel vatandaşlık davranışı adı altında incelenmektedir. Sadece görev tanımını yerine getirmenin ötesinde, organizasyona katkıda bulunabilecek güçlü ve özverili çalışan kavramını (Bal, 2017: 147) çağrıştıran çalışan vatandaşlığı davranışları, çalışanların işyerinde üretkenliği ve uyumu arttırma yönünde, örgütsel gereksinimlerin ve rol gereksinimlerinin üstünde ve ötesinde; iş birliğini, işten gurur duymayı ve örgütsel hedeflere ulaşmak için ekstra çaba ve zaman vermeyi içeren olumlu eylemlerini ifade etmektedir (Hodson, 2001: 45; 2002a: 64-65; Hodson, Roscigno, 2004: 679).

Organizasyonda iş birliği, yardımseverlik, verimliliğe katkıda bulunan öneriler geliştirme, iyi niyet jestleri, özgecilik ve resmî rol gereklerinin ötesinde sorumlu davranışlar olarak ifade edilebilecek örneklerle dayanan (Smith, Organ, Near, 1983: 653) örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyonda doğrudan veya açıkça resmî ödül sistemi tarafından tanınmamakla birlikte, çalışanın yükümlülüklerinin ötesinde organizasyonun etkin ve verimli bir şekilde işleyişine katkıda bulunmak için kendi isteği ile sergilediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006: 3).

Çalışan vatandaşlığının özü, çalışanlar tarafından ekstra çabanın ortaya koyulmasıdır. Artan çaba, iş birliği, iş arkadaşlarının eğitimi ve üretimi arttırmak için organizasyonda öğrenilen bilgilerin kullanımı, çalışanların vatandaşlık davranışının bileşenleri olarak tanımlanmaktadır (Hodson, 2002a: 70).

Podsakoff ve arkadaşları samimi, destekleyici bir çalışma ortamı ve aidiyet duygusu yaratarak ve sürdürerek organizasyonel etkinliği arttırdığı öne sürülen örgütsel vatandaşlık davranışının beş temel kategorisini; özgecilik (örgütsel bir sorunla ilgili olarak diğerlerine yardım etme), sorumluluk duygusu ile hareket etme (organizasyonun asgarî rol şartlarının çok ötesine geçen katılım, detaylara dikkat etme,

hatayı önleme, azaltma), şikâyet etmeden idealden az koşullara karşı toleranslı olma istekliliği, başkalarına karşı nezaket ve organizasyona olan ilginin ve katılımın gösterilmesi (örgütsel politika ve uygulamaları savunmak ve sorumlu bir şekilde içinde yer almak) olarak belirtmektedir (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006: 251).

Literatürde 30 farklı potansiyel örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlanmakla birlikte, bunların özellikle 7 davranış üzerinde örtüştüğü belirtilmektedir. Bu davranışlar; yardım davranışı (özgecilik ve nezaket davranışları), şikâyet etmeden idealden az koşullara karşı toleranslı olma istekliliği, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif (işini veya organizasyonel performansı geliştirecek yaratıcılık ve yenilikçilik davranışları, ekstra sorumluluk alma istekliliği, işini yerine getirirken ekstra coşku ve güç sergileme kararlılığı ve diğerlerini de bu yönde teşvik etme davranışları), bir bütün olarak organizasyona bağlılığı gösteren vatandaşlık davranışları ile kişisel gelişim olarak ifade edilmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000: 516).

Örgütsel vatandaş, takımdaki diğer arkadaşlarına yardım eder, ekstra iş yükü için gönüllü olur, gereksiz çatışmalardan kaçınır, hem iş ruhuna hem de yazılı kural ve talimatlara saygı gösterir ve işten kaynaklanabilecek zorlukları nezaketle karşılar (Robbins, Judge, 2013: 26). Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme derecesi; yetenek, motivasyon ve fırsatın bir işlevidir. Motivasyon, bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye istekliliğini, yetenek ve fırsatın bileşimi de, çalışanın bu davranışı başarılı bir şekilde gösterip gösteremeyeceğini belirler (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006: 93).

Çalışanların heves ve performanslarının özellikle de zor zamanlarda daha yüksek olduğu, organizasyona sağladıkları katkıların, uyum, özgecilik, nezaket ve sorumluluk duygusu ile hareket etme yönlerinden kanıtlandığı örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyonlar için önemi her geçen gün artmakta, çalışanlardan zihinsel ve fiziksel çaba seviyelerini yükseltmeleri beklenirken, bu davranışlar, verimliliği arttırmak ve yeni teknolojik yeteneklerden etkin bir şekilde yararlanmak için de merkezî bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Hodson, 2002a: 64-65; Latemore, 2017: 153).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, saygınlık ve refah için de gereklidir. Ayrıca, saygı ve değeri çağrıştıran örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği durumda da, çalışanların saygınlıklarının tanınmasına ve refahlarının korunmasına, katkıda bulundukları örgütsel hedeflerin kendilerine ve gereksinimlerine saygıyı içermesine ilişkin beklentileri devam etmektedir (Hodson, 2001: 238; Latemore, 2017: 153). Bununla birlikte, günümüzde çoğu büyük şirket, insanların en önemli varlıkları olduğu ilkesine sözlü destek vermekle birlikte, çoğu zaman bu iddiayı yönetim uygulamalarına yansıtamamakta; yöneticiler, örgütsel uygulamaları çalışanlara verilen değeri gösterecek şekilde değiştirmeksizin, çalışanlardan daha fazla heves, çaba ve coşku beklemektedir. Oysa, araştırmacılar pozitif yönetim uygulamalarını, örgütsel başarının ön koşulu ve örgütsel stratejinin önemli bir parçası olarak tanımlamakta, sadece çalışan davranışına odaklanan tek taraflı örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının, yönetim davranışlarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Hodson, 1999b: 460; 2002a: 64-65).

Direnç

Saygınlığın yokluğuna veya saygınlık tehditlerine bir cevap olarak istismara ve ihlâllere karşı direnç, çalışanın saygınlığını geri almaya çalıştığı bir eylem olarak ifade edilebilir (Hodson, 2001: 4; Thompson, Newsome, 2016: 80). Yönetimin, üretimin sosyal ve teknik ilişkilerini destekleyen normatif yapıları oluşturamadığı işyerlerinde direncin daha yaygın olması beklenebilir. Bu normatif yapılar yönetimin çalışanların haklarına saygı duyması ve ayrıca tutarlı ve işlevsel bir üretim organizasyonu sunması gerektiğini öngörmektedir. Yönetimin işyerinde kararlaştırılan normatif bir düzeni desteklemediği durumlar ile fazla çalışma ve sömürünün hâkim olduğu durumlarda, çalışanların resmî üretim normlarına uymak için daha az nedeni bulunmaktadır ve direncin ortaya çıkması olasıdır (Hodson, 2001: 60-64).

Vatandaşlık ve direnç, çalışmadaki saygınlık ve anlam arayışında alternatif davranış stratejileridir. Vatandaşlık, genellikle yönetimin hedefleriyle tutarlı faaliyetleri ve direnç de yönetim otoritesine meydan okumayı çağırırsa da hem direnç hem de vatandaşlık, yönetimden bağımsız önemli unsurlara sahiptir. Çalışanlar vatandaşlığın doğasını ve koşullarını seçerek işyeri ve işyeri ilişkilerini, benzer

şekilde, gösterdikleri dirençle de verimliliği etkilemektedir. Çalışanlar direnç yerine, üretimin verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak için gönüllü olarak ilave çaba gösterdikleri iş birlikçi davranışlarla; organizasyonel hedeflere ulaşmaya katkıları ve işyerinin ortamını iyileştirmeye yardımcı olmaları nedeniyle saygınlıklarını arttırmaktadır. Bu durum çalışanın işte kazanılan saygınlık duygularına önemli bir katkıda bulunmaktadır. Vatandaşlık davranışları sırasında çalışanlar; organizasyonu, iş birlikçi çabalar birliği olarak görür. Vatandaşlık davranışları çoğu zaman gayri resmî ve inceliklidir, ancak tıpkı direnç davranışları gibi, bunlar bir araya geldiklerinde işyerinin verimliliğini, iş yaşamının kalitesini ve günlük yaşamda işyerindeki saygınlığın deneyimlenmesini güçlü bir şekilde etkiler (Hodson, 2001: 60, 68).

1.2.2 Çalışanın Saygınlık İhlâllerine Yönelik Algısı ve Psikolojik Sözleşme

Çalışanlar bir organizasyona katılırken, genellikle bilinçli bir düzeyde tanımlanmayan ve yazılı olmayan psikolojik bir sözleşme yaparlar. Bu sözleşme, çalışanın sisteme psikolojik katılımının koşullarını tanımlamaktadır. Psikolojik sözleşme anlayışı, temel olarak, çalışanların organizasyona katılmaları ve kalmaları için aldıkları faydaların, ortaya koyduklarından daha fazla olması gerektiğini, organizasyonla aralarındaki bu değişim ilişkisinin fayda sağlayıcı olduğunu düşünmezlerse, bu ilişkiden çekilme eğiliminde olacaklarını belirten Sosyal Değişim Teorisi'ne dayanmaktadır (Davis, 1977: 23-24).

Psikolojik sözleşme, çalışanın organizasyon ile arasındaki ilişkinin koşullarına yönelik inançlarını, öznel algısını ve değerlendirmelerini ifade eder. Çalışanın organizasyona katkıda bulunduğunu algılaması ve bu durumun karşılıklı olduğuna dair inancı ile başlayan psikolojik sözleşme kapsamındaki sözlerin yerine getirileceğine dair değerlendirmesi, çalışanın organizasyonla ilişkisinde iyi niyet, adil işlem ve güven ile ilgili inançlarını ve varsayımlarını etkiler (Rousseau, 1989: 123-124). Saks'a göre, Sosyal Değişim Teorisi çalışanların örgütte daha fazla veya daha az hevesli olmalarını açıklamak için teorik bir temel sağlamakta olup; çalışanlar, örgütten sağladıkları kaynaklara ve davranışlara karşılık olarak bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarını ortaya koymakta ya da geri çekmektedir (Meriç Atakan, 2017: 33).

Çalışanlar özgür iradeleriyle hisseder ve düşünürler, bunun sonucunda organizasyona katkıda bulunup bulunmayacaklarına ya da ne kadar katkıda bulunacaklarına dair seçimler yaparlar. Organizasyonun örtülü bir iş sözleşmesi yoluyla elde edebileceği yeteneklere (insan sermayesine) sahip olmakla birlikte, organizasyonda kendilerine adil bir şekilde davranılmadığını hissederlerse, çalışanlar organizasyonun ihtiyaç duyduğu çabayı veya davranışı durdurabilir veya organizasyonu bırakabilirler. Bu durum, yüksek düzeyde insan sermayesine sahipken, organizasyonun düşük performansına neden olabilecek şekilde bu sermayenin ve yeteneklerin davranışa dönüştürülmemesi ile de ilgilidir (Wright, McMahan, 2011: 100).

Organizasyonda çalışmaları ve sadakatleri karşılığında, ekonomik ödüllerin ötesinde; güvenlik, insan gibi muamele görme, değerli insan ilişkileri ve beklentilerini yerine getirme konusunda destek gibi talepleri bulunan çalışan, organizasyonun psikolojik sözleşmenin gereklerini yerine getirmemesi halinde, işine olan ilgisini kaybetme eğilimine girecektir. Bu ilişki ne kadar faydalı olarak algılanırsa, çalışan da organizasyona o kadar bağlanacak ve onu destekleyecektir (Davis, 1977: 24).

Organizasyonun bu anlaymayı ihlâl ettiğine dair inanç kişide, öfke, kızgınlık, adalet duygusunda hasar gibi duygular oluşturacak ve hasara uğramış güvenin yeniden onarılması kolaylıkla gerçekleşmeyecektir. Çalışanın yalnızca belirli ödüllere veya avantajlara ilişkin beklentilerinin karşılanmaması değil, aynı zamanda saygı konusundaki davranış kuralları ve kalıplarına ilişkin daha genel inançları da güven kaybının oluşmasında etkili olabilmekte (Rousseau, 1989: 128-129), özellikle üstler tarafından gerçekleştirilen saygınlık ihlalleri, psikolojik sözleşmenin ihlâli algısı yaratarak, bu örgütlerde güvenin korunmasına zarar verebilmektedir (Hodson, Roscigno, Lopez, 2006: 385).

Lucas'a göre işyerinde saygınlık, Herzberg'in hijyen ve motive edici faktörler modeline benzer olarak, varlığından ziyade yokluğu ile anlaşılmakta ve deneyimlenmektedir. Örneğin, çalışanlardan saygınlığın onlar için ne anlama geldiğinin açıklanması istendiğinde, işyerinde saygınlıklarının ihlâlüne dair bir deneyimlerini anlatırlar (Thomas, Lucas, 2019: 76-77).

Çalışanların saygınlığını ihlâl eden durumların oluşumunda, organizasyonel yapı, ekonomik problemler, sorunlu örgütsel kültürler, yönetim ve iletişim problemleri gibi faktörler söz konusu olabilir (Lucas v.d., 2017: 1506). Çalışanların işyerinde saygınlıklarını şekillendiren, ortadan kaldıran veya ihlâl eden nesnel ve öznel koşulları ve ayrıca işyerinde saygınlık ihlâllerine karşı direnç gösterme dinamiklerini analiz etmek adına kapsamlı bir çerçeve sunan Hodson ve arkadaşları da yetersiz yönetim, kaotik organizasyon, yatay çatışmalar ve işyerinde nezaketsizliğin bağlantılarını ısrarla vurgulamaktadır (Thompson, Newsome, 2016: 79-99).

İnsanların, organizasyonun bir parçası olduklarında başkalarına nasıl davranmaları gerektiği ve kendilerine nasıl davranılması gerektiği konusunda, kişilikleri, eğitimleri, işle ilgili kişisel geçmişleri ve kültürel değerlerinden kaynaklanan bazı beklentileri vardır (Bal, 2017: 105). Barınma, yeme, içme gibi temel ihtiyaçların sorun olmaktan çıktığı modern toplumlarda, bireyin temel ihtiyaçlarına yaşam kalitesi ve iç huzuru da dâhil olmakta, iş yaşamına ve hayata bakış açısı değiştikçe, insanların işten, çalışma hayatından ve işyerindeki ilişkilerden beklentileri de yeni şekiller alabilmektedir (Demir, 2009: 145). Çalışanlar bu beklentileri doğrultusunda, diğer insanlarla olan ilişkilerinde fiziksel, psikolojik, ekonomik ve kültürel olarak kendilerine nasıl davranıldığına göre saygınlıklarının korunup korunmadığını belirler ve saygınlıklarını ihlâl eden koşulların oluşması durumunda da saygınlıklarını korumaya çalışırlar (Sayer, 2007: 568).

Sayer tarafından savunulan saygınlık yaklaşımı, bireyin içsel değeri olarak saygınlığının ihlâline yönelik ortaya koyduğu öznel ahlâkî tutumlara dayanmaktadır. Sayer; utanç, lekelenme, küçük düşürülme, tanınma eksikliği, güvensizlik veya hafife alınma deneyimlerini saygınlık eksikliğinin veya ihlâlinin göstergeleri olarak ifade ederken, saygınlığın sosyal tutumlardaki; bütünlük, saygı, gurur, tanınma, değer, duruş veya statü gibi potansiyel kanıtlardan anlaşılacağını vurgulamaktadır (Mitchell, 2017: 46). Saygınlığın kültürel yapıya, örgütsel birtakım özelliklere ve bireylerin kişisel değer ve algılarına göre değişkenlik göstermesi nedeniyle, kişinin kendisine çok değer vermesi ya da çok hassas bir onur duygusuna sahip olması, öznel esaslara dayanması nedeniyle saygınlığın ihlâl edilip edilmediğinin belirlenmesinde ölçü olarak alınamaz.

Bununla birlikte, her insanın istisnasız sahip olduğu değişmez temel onur ve saygınlığı her koşulda korunmalıdır (Dural, Öğüz, 2013: 128-129).

Lucas ve arkadaşları (2011, 2013, 2015), işyerinde algılanan ve deneyimlenen işle ilgili saygınlığın, çalışanların davranışları ve işle ilgili hisleri konusunda güçlü etkilerinin olabileceğini ortaya koymuştur. İşyerinde saygınlığa ilişkin duygular, saygınlığın işleyişini algılama konusunda bilgilendirici ve karşılık yaratmada harekete geçirici olma işlevlerine sahiptir. Duygular, işyerinde saygınlığın merkezî bir yönünü oluştururken, aynı zamanda karar verme süreçlerinde ve davranışta da önemli rol oynarlar. Saygınlık ihlâl edildiği zaman, bu durum duygusal tepkileri tetikler (Bal, 2017: 105), bireyde öfke, utanç, üzüntü, hüsrân ve kaygıya kadar bir dizi olumsuz duygusal tepki yaratır ve bireylerin öz değer ve kimlik duygularını tehdit eder. Bu tehditler, saygınlık ihlâlleri ile başa çıkmak için çalışanın, yeniden olumlu bir kişisel imaj elde etme yönünde duygusal çaba ve direnç gösterme veya dayanışma talep etme gibi davranışlarını tetikler (Lucas v.d., 2017: 1506). Öfke ve hayal kırıklığı ile başlayan, işlerinin sınırları içinde yaratıcı veya özerk faaliyetlerin uygulanması için çok az fırsatı olan çalışanlar açısından oldukça önemli olan bu tür direnç gösterme eylemleri, çalışanların güçlenmeleri ve öz yeterlilik duygularının artmasında da işe yarayabilir (Hodson, 2001: 87).

İşyerinde saygınlık öznel olarak tecrübe edilmekle birlikte, saygınlık algısı çalışanların kendileri ile örgütleri arasındaki karşılıklı yükümlülöklere ilişkin bireysel inançları ile sınırlı değildir. Saygınlık, bireysel olarak tecrübe edilse bile, saygınlığa ilişkin algı paylaşılarak özel bir anlam kazanır. Özellikle, saygınlık ihlâlinde, bu durumun başkalarıyla paylaşılması ve bir ihlâlin olduğu hakkında ortak bir anlayış geliştirilmesi ihtiyacı vardır. Ortak deneyimler, saygının kendine özgü değeri ve ihlâlin gerçekleşip gerçekleşmediği konusunda ortak bir anlayışa destek sağlayabileceğinden, saygınlığın ortak algısı ve paylaşılan saygınlık deneyimleri daha yüksek bir anlam düzeyi sağlamaktadır. Bireysel deneyimler başkaları arasında paylaşıldığında birbirlerini tamamlayabilir ve ortak eyleme yol açabilir (Bal, 2017: 105-107).

1.2.3 İşyerinde Saygınlığa İlişkin Yaklaşımlar

1.2.3.1 Bolton'ın Saygınlık Yaklaşımı

Bolton'a göre çok boyutlu ve çok yönlü bir karaktere sahip işyerinde saygınlık kavramı, bireysel ve durumsal bir kavram olarak değil, geniş sebep ve sonuçları olan bütünlük bir kavram olarak ele alınmalıdır. Bu yönü ile çalışma hayatında saygınlığın varlığı sadece çalışanla ve işin yerine getirilmesiyle ilgili olmayıp, örgütsel yapı ve uygulamalarla birlikte, örgütlerin faaliyet göstermesi ve ayakta kalması gereken kapitalist ekonomilerin örgütsel uygulamaları nasıl şekillendirdiği ile de ilgilidir (Bolton, 2007: 8).

İşyerinde saygı ve saygınlığa ilişkin bir tanım yapmanın zor olduğunu öne sürmekle birlikte Bolton, konuya katkısı olan tanımlayıcı özellikler üzerinden hareket ederek, ahlâkî felsefe yönünden ve nesnel açıdan saygınlığın boyutlarını ortaya koymuştur (Bolton, 2010: 166). Bolton'a göre çalışanın sorumlu özerkliğinin, kabul edilmiş sosyal değerinin ve saygılı sosyal ilişkilerinin yer aldığı ilginç ve anlamlı bir iş, fırsat eşitliği, ortak ve bireysel söz hakkı, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, iş güvencesi ve adil ücret sunan yapılar ve uygulamalar, çalışanların saygınlık kazanmalarına yol açacaktır (Bolton, 2007: 9).

Şekil 1.1.'de de özetlenen, Bolton'ın saygınlığın öznel ve nesnel faktörlerin yer aldığı çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığı teorisinde; “işte saygınlık” (**dignity in work**) olarak tanımlanan öznel faktörler, ahlâkî felsefede sunulduğu üzere; özerklik, anlamlı iş, saygılı sosyal ilişkiler, öğrenme ve gelişme ve iş tatminidir. Bu faktörler, çalışma ile kazanılan derin anlam ve değer duygusunu şekillendirir. “İşyerinde saygınlık” (**dignity at work**) olarak tanımlanan nesnel faktörler ise; güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, güvenceli istihdam, adil ödüller, fırsat eşitliği, refah, ortak ve bireysel söz hakkı olarak ifade edilebilir. Bu faktörler hem içsel insanlık değerlerinin hem de araçsal değerlerinin kabul edilmesi ile çalışanlara maddi ve sembolik tanınma sağlar (Bolton, 2007: 8; 2010: 166; Lucas v.d., 2017: 1508). Ayrıca, Bolton tarafından iyi bir ücrete ve güvenli çalışma koşullarına erişim, işyerindeki saygınlığın somut göstergeleri olarak vurgulanmaktadır (Bolton, 2007: 4).



Şekil 1.1 : Bolton'a Göre Saygınlığın Boyutları

Kaynak: Bolton, 2007: 8; 2010: 166.

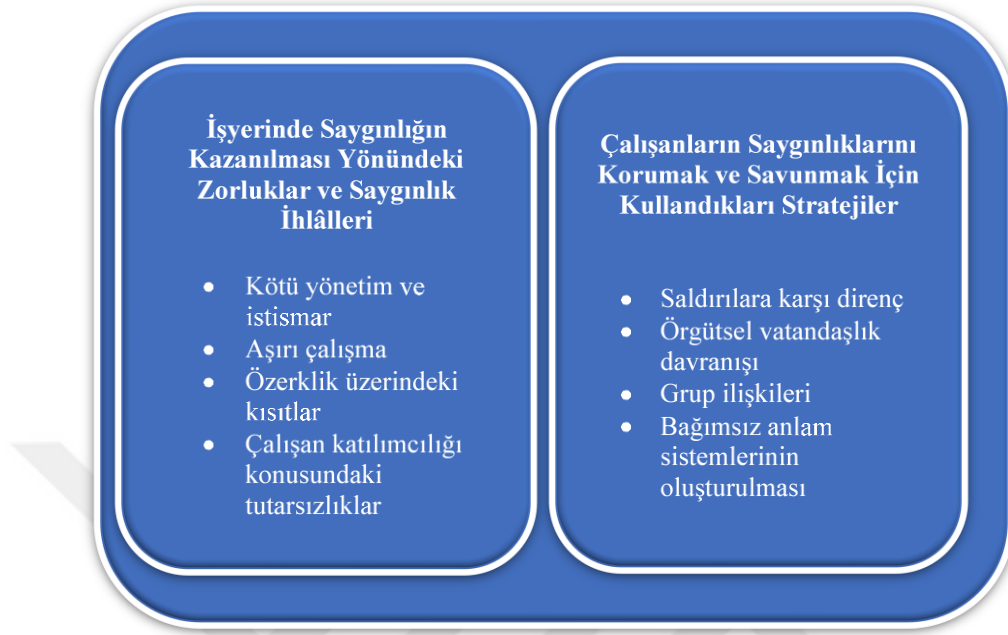
Bolton'ın çok boyutluluk argümanının da temelini oluşturan, her biri bağımsız ve benzersiz bir şekilde çalışanın saygınlık deneyimlerini etkileyebilecek saygınlık boyutlarının ayrı göstergeler olarak ele alınması; nesnel koşullar yerine getirilmeden öznel saygınlık koşullarının sağlanabilmesi ya da tam tersi bir durumun mümkün olabilmesi nedeniyle, daha ayrıntılı bir şekilde analiz imkânı sağlamaktadır (Lucas v.d., 2017: 1508). Çünkü, bazı çalışanlar işlerinde saygınlık için temel gerekliliklerden özerkliğe ve/veya anlama sahip olmakla birlikte, yeterli çalışma koşulları ve saygılı sosyal ilişkilere sahip olmayabilirler. Ya da çalışan, sıradan ve monoton bir iş gerçekleştirebilir, bununla birlikte fiziksel olarak sağlıklı bir çalışma ortamından ve iş güvencesinden faydalanabilir. Ancak, işyerindeki saygınlığın destekleyici veya ihlâl edici insan yönetimi politikaları ve uygulamaları ile insanın içsel saygınlığını harmanlayacak şekilde bütünleşik olarak değerlendirilmesi, saygınlığa ilişkin tüm boyutların birlikte ele alınması ile mümkün olacak (Bolton, 2007: 9), boyutlar açısından düşünme, birçok önemli konuyu kapsayan işyerinde saygınlığın ayrıntılı bir analizini mümkün kılacaktır (Bolton, 2010: 166).

1.2.3.2 Hodson'ın Saygınlık Yaklaşımı

Hodson tarafından saygınlık, çalışan davranışının en büyük hedefi olarak öne sürülmekte ve bu bağlamda, saygınlığın elde edilmesi ve sürdürülmesi adına günlük çalışma hayatlarında çalışanların bir dizi maksatlı ve stratejik eylemlerinden bahsedilmektedir (Thompson, Newsome, 2016: 80-81). Hodson'ın aktif çalışan modeli temel alınarak yapılan saygınlık tanımı, saygınlık için gerekli koşullar olan çalışanın kendini istismardan korumasına, kendi kimliğini geliştirmesine ve özerkliğine dayanır. Buradaki özerklik düşüncesi, Kant'ın görüşünden türetilmiş bir anlayışa dayanmaktadır. Hodson'un modeli aynı zamanda Marx'ın sosyal yabancılaşma kavramının işyerindeki ilişkilerle ilgisini de dolaylı olarak yansıtmaktadır. Bu tür yaklaşımlar, saygınlığın ahlâkî bir hak olarak bireylere özgürlüklerini ve özerkliklerini kısıtlamak yerine, gerçekleştirmek için fırsat sağladığını vurgulamaktadır. Böylece saygınlık, bireysel özerkliğin hem önkoşulu hem de sonucu olarak değerlendirilebilir (Mitchell, 2017: 39-40).

Hodson'a göre saygınlık aktif olarak çalışana ve kişinin bilerek ve etkili şekilde çalışma fırsatına, bunun yanı sıra iş tatmini, katlanılabilir bir çalışma temposu, işyerinde yaratıcılık ve anlam gibi belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Saygınlığın kaynağı olarak, anlamlı işler ve bunun yanı sıra, demokrasi, adalet ve eşitlik kavramlarından bahseden Hodson, işyerinde insan saygınlığının kazanılması yönünde; kötü yönetim ve istismar, kişinin kapasitesinin üzerinde çalıştırılması, özerkliğinin sınırlandırılması ve çalışan katılımıcılığı konusundaki tutarsızlıklar olmak üzere dört ana zorluk olduğunu öne sürmektedir (Bolton, 2007: 7; Hodson, 2001: 5, 237; Lucas v.d., 2017: 1510).

Şekil 1.2.'de Hodson tarafından işyerinde saygınlığa ilişkin olarak ifade edilen çalışanların saygınlığın kazanılması yönünde yaşadıkları zorluklar ve saygınlık ihlalleri ile çalışanların saygınlıklarını korumak için kullandıkları stratejiler yer almaktadır.



Şekil 1.2 : Hodson’a Göre İşyerinde Saygınlık (Dignity at Work)

Kaynak: Hodson, 2001: 17.

1.2.3.2.1 Saygınlığın Kazanılması Yönündeki Zorluklar ve Saygınlık İhlâlleri

Hodson işyerinde saygınlığın kazanılması yönündeki zorlukları ve saygınlık ihlâllerini; “kötü yönetim ve istismar”, “aşırı çalışma”, “özerklik üzerindeki kısıtlar” ve “çalışan katılımıcılığı konusundaki tutarsızlıklar” başlıklarında ele almaktadır.

Kötü Yönetim ve İstismar

Hodson’a göre, kötü yönetim, saygın çalışmanın önünde merkezî bir engel olarak rol oynamakta, kötü yönetimin saygınlık üzerindeki olumsuz etkileri hem doğrudan çalışanın refahını hem de dolaylı olarak çalışanın bağımsız eylemlerinin olumlu yönlerini azaltma yoluyla işlemektedir. Bu nedenle, işyerinde saygınlık ihlâllerinde kötü yönetim ve istismarın ortadan kaldırılması ve çalışanın örgütsel vatandaşlığına eşlik eden yönetim vatandaşlığı davranışlarını sağlayan çağdaş işyeri normlarının geliştirilmesi, çalışmanın saygınlıkla gerçekleştirilmesi için gerekli

zemini hazırlayabilir. Etkin bir üretim organizasyonun sağlanamaması, faaliyetlerin tutarlı bir şekilde programlanamaması, normların ve bu normlara ulaşmanın etkili yollarının belirlenememesi, çalışanların hedefler, prosedürler ve beklentiler hakkında bilgilendirilmemeleri gibi liderlik ve iletişim eksiklikleri, etkin üretim ve çalışanların güvenliği için temel olan şartların yerine getirilememesi nedeniyle başarısızlığın içerildiği en temel kötü yönetim eylemleridir (Hodson, 2001: 98, 256, 273).

Çalışanlara itibar ve saygıyla davranılmasını ve ihtiyaçlarının tanınmasını içeren normların ahlâkî bir düzen içerisinde yönetim ve çalışanlar tarafından karşılıklı olarak anlaşılması ve bu düzene uyulması; gücün etkin kullanımı ve meşruiyetin sağlanması yönünde bir gereklilik olup, yönetimin belirlenmiş normlarla tutarlı davranış göstermesi, çalışanların uyumluluğu ve hevesleri açısından da çok önemlidir (Hodson, 1999a: 292-297). İşyerinde üzerinde anlaşmaya varılmış normatif bir düzende temel unsur, çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenin kurulmasıdır. Meşru iktidar, üzerinde anlaşmaya varılan normatif bir düzene bağlı kalmaya dayanır (Hodson, 2001: 91-92).

Öte yandan, yönetimin, çalışanların işlerinin gereklerini yerine getirmelerine izin veren sistemlerin sürdürülmesi konusundaki sorumluluğunu belirleyen de işyeri normlarıdır. Çalışma hayatında saygınlığın sağlanmasında yönetimin rolü çok önemli olup, yönetimin işyeri normlarına uymaması; istismar ve kaosu hakîm olduğu bir işyeri ile sonuçlanırken (Hodson, 1999a: 297), çalışanlar da istismar ve kaosa iş birliğinden geri çekilmek gibi farklı ve yaratıcı yollarla cevap vermektedir (Hodson, 2001: 85).

Doğrudan fiziksel ve sözlü istismar davranışları, uygunsuz ve sıklıkla yaşanan işten çıkarmalar, iş güvencesinin ve iş başında eğitimin yokluğu gibi çalışan saygınlığını ihlâl eden uygulamaların yanı sıra, pek çok işyerinde çalışanlara insandan ziyade nesneler gibi veya saygısız davranmayı içeren daha basit, ancak yine de oldukça tahrip edici istismarlar da bulunmaktadır. İstismar, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki sosyal ve kültürel farklılıklar üzerine inşa edilebilirken, yönetim bu unsurları istismarın gerekçesi olarak da kullanabilir (Hodson, 2001: 93-96).

İşyerinde saygınlık arayışının önündeki ilk engel olan ve çalışan direncinin başlıca nedeni olarak kabul edilen kötü yönetim ve istismar, ayrıca, çalışanın örgütsel vatandaşlığının baltalanmasında da derinden etkilidir. Kötü yönetim ve istismar, istihdam ortamında işlerinden gurur duymak ve işiyle anlam kazanmakla ilgilenen çalışanları, bu fırsattan mahrum bırakmakta ve etkili bir şekilde çalışmalarını ve ilave çaba göstermelerini imkânsız kılmaktadır. Bu nedenle yönetimin etkili bir üretim organizasyonu sağlamadaki rolü, direncin azaltılmasında ve örgütsel vatandaşlığın teşvik edilmesinde özellikle önemli görülmektedir (Hodson, 2001: 82, 113).

Aşırı Çalışma

Kötü yönetim ve istismarın yanı sıra, pek çok çalışanın işten eve fiziksel ve duygusal olarak bitkin geldiği günümüzde, aşırı çalışma da işyerinde saygınlık arayışında halâ ciddi bir engel olabilmektedir. (Hodson, 2001: 115, Lucas, Kang, Li, 2013: 97). Örneğin modern ekonomilerde üretimin aşırı rasyonelleşmesiyle bağlantılı olarak sömürü ve aşırı çalışma, yabancılaşmaya neden olan çalışma koşullarına yol açmaktadır. Bu koşullar çalışana hareket özgürlüğü, özerklik, yaratıcılık, anlam ve becerilerini kullanma konusunda daha kısıtlı imkânlar sunarken, saygın bir şekilde çalışma yönünde de önemli engeller oluşturmaktadır. Bu yabancılaşma koşulları, çalışanların işe ve yönetime karşı direnişine neden olurken, bu ortamlarda çalışanların işten ayrılma ve devamsızlık oranlarının daha yüksek olması muhtemeldir (Hodson, 2001: 138).

Özerklik Üzerindeki Kısıtlar ve Çalışan Katılımcılığı Konusundaki Tutarsızlıklar

Çalışanların saygın çalışma için mücadele ederken karşılaştıkları üçüncü zorluk, özerkliklerinin ihlâli olasılığıdır. Eğitim ve tecrübenin başarılı bir şekilde kullanılması ve becerilerin sergilenebilmesi için gerekli olan, işte özerklik sayesinde çalışanlar işlerinden gurur duymakta, üretimin genel verimliliğine ve organizasyonların başarısına katkıda bulunan yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Hodson, 2001: 140, 168).

Çalışanların işle ilgili kararlarda daha aktif bir rol aldıkları, verimliliği arttırmak amacıyla üretimin ayrıntılarına ilişkin karar vermede çalışanlara daha büyük bir rol sağlayan katılım anlayışı da çalışanların sorumlu özerkliği fikri üzerine kuruludur. Üretim sürecinde çalışanın katılımının artması, çalışma hayatının diğer alanlarında da saygınlığın olası sonuçlarından olan güçlendirilmiş çalışan sesi için fırsat yaratabilir. Katılımcı işyerinde, çalışanlar ve çalışma gruplarından, verimliliği arttırmak için planlar ve prosedürler geliştirmeleri beklenmektedir. İşyerindeki bu olumlu dönüşümler, çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi için yeni fırsatlar yaratmaktadır (Hodson, 2001: 171-173, 196).

Bununla birlikte Hodson'a göre katılımcılık hem artan saygınlık hem de artan istismar ve sömürü potansiyelini içeren birçok çelişkili unsuru kapsamaktadır. Ayrıca, artan çalışan katılımı, işyerindeki çatışmayı kendiliğinden ortadan kaldıramamakta hem yönetim istismarı hem de sömürü ve direnç, daha katılımcı işyeri düzenlemelerinde de söz konusu olabilmektedir (Hodson, 2001: 39).

1.2.3.2.2 Saygınlığın Korunması ve Savunulması İçin Kullanılan Stratejiler

İşyerinde saygınlığın korunması ve savunulması yönünde çalışanlar tarafından kullanılan stratejiler, Hodson tarafından; “saldırılara karşı direnç”, “örgütsel vatandaşlık davranışı”, “grup ilişkileri” ve “bağımsız anlam sistemlerinin oluşturulması” olarak ifade edilmektedir.

Saldırılara Karşı Direnç ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Hodson'a göre hayatın her kesiminden çalışanlar, çalışma yaşamlarında saygınlıklarını koruma, kendini gerçekleştirme ve işlerinde anlam yaratma konusunda aktif olarak çaba göstermektedir. Bu nedenle iş ortamında saygınlığın kazanılmasında çalışanların yaratıcı ve amaçlı faaliyetleri büyük öneme sahiptir (Thompson, Newsome, 2016: 81). Çalışanlar saygınlıklarını korumak ve kendilerini gerçekleştirebilmek için çalışma yaşamları üzerinde bazı kontrolleri bizzat kurarlar. Bu kontrol imkânı ve saygınlık duygusu olmadan iş, çalışan açısından dayanılmaz hale gelir (Hodson, 2001: 4).

Hodson'a göre çalışanlar işyerinde pasif sosyal yapı kurbanları olarak değerlendirilmemelidir. Aksine, çalışanlar kendi çalışma yaşamlarında aktif aktörlerdir. Bu yaklaşımı ile işyerinde saygınlığın kazanılması konusunda aktif olarak çaba gösteren insanın; direnç, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme, bağımsız anlam sistemleri oluşturma ve iş arkadaşı ilişkileri konularında çabasını vurgulamakta olan Hodson, saygınlık ve direnç gösterme kavramlarını birlikte ele almakta ve direnci, saygınlığın yokluğuna veya tehditlerine bir cevap olarak değerlendirmektedir (Hodson, 2001: 3, 42, 50; Thompson, Newsome, 2016: 80).

Hodson'a göre kötü yönetimin olumsuz rolünün tam tersi olarak, çalışan refahının en önemli pozitif belirleyicisi, çalışanın günlük iş hayatında örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme fırsatıdır. Bu durum, çalışanların organizasyonda aktif ve pozitif katılımcı olmaya istekli oldukları ve mümkün olan her şartta bunu coşkuyla yaptıkları gerçeğini vurgular. Bu nedenle çalışanlar açısından ekonomik üretim yeri olmanın ötesinde başka birçok işleve de hizmet eden işyeri dinamiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ve direnç, saygınlığı inşa etmek ve korumak için temel stratejilerdir (Hodson, 2001: 46, 256).

Saygınlık, çalışanın kendisini kötü davranışlardan ve istismardan korumasının yanı sıra, kişisel kimliği için gereken alana sahip olmasını ve kendi kimliğini yüceltmesini de sağlar. Bu nedenle, çalışanlar, çıkarlarını ihlâl eden, ayrıcalıklarını sınırlayan veya özerkliklerini zayıflatan örgütler ve kötü yönetim uygulamaları karşısında saygınlıklarını savunmaya veya yeniden kazanmaya çalışırlar. İstismara ve ihlâllere karşı direnç, çalışanın saygınlığını geri almaya çalıştığı bir eylem olarak çalışanın adalet ve eşitliği yeniden tesis etme çabası olarak da kabul edilebilir (Hodson, 2001: 4, 42-43).

Çalışanların saygınlıklarını korumak amacıyla kullandıkları incelikli, durumsal ve zaman zaman gizli davranışsal stratejiler, çalışanların inançları ve yaratıcılıkları doğrultusunda çeşitlenebilmekte, hem pasif hem de aktif unsurları içerebilmektedir. Aptalı oynamak, hevesizce, kendini işe vermeden çalışmak ve işten kaçınmak saygınlık ihlâllerine karşı ortak bir cevap olarak pasif direniş stratejilerinin iyi bilinen örnekleridir. Aktif stratejiler, örneğin yöneticinin yokluğunda sürekli olarak

eleştirilmesi gibi çeşitli sabotaj biçimlerini içerir. Yönetimden istenen bazı cevaplara bağlı olarak, tam çabanın geri çekilmesi ile gerçekleştirilen çaba pazarlığı da en yaygın direniş biçimlerindendir. Yönetime ya da diğer çalışanlara karşı saygınlıklarını ve refah seviyelerini korumak için proaktif bir şekilde hareket eden çalışanlar, endüstriyel sabotaj gibi aşırı eylemlerin yanı sıra, genellikle iş birliğinden çekilme, devamsızlık, işlerden kaçınma gibi daha az yıkıcı eylemlerde de bulunabilir. Çalışanlar, bu davranışlarla yönetime zarar vermekten çok, bireysel veya toplu kimlikleri için bağımsız bir sosyal alan yaratmayı hedeflemektedir (Hodson, 1996: 719-722; 1999a: 297; 2001: 60-64; Thompson, Newsome, 2016: 79).

Grup İlişkileri

Günlük ilişki deneyiminde yönetimle ilişkiler kadar önemli olan iş arkadaşı ilişkileri de, işyerindeki sosyal iklim için esastır. Zaman içinde, iş arkadaşı ilişkileri, işyeri kültürünü oluşturan haklar, yükümlülükler ve davranış kalıplarını şekillendirir. Bu kültür, resmî ve rasyonel olarak tanımlanmış hedefleri olan organizasyonlarda bile, kaçınılmaz olarak ortaya çıkan, gayri resmî, doğal sosyal sistemin bir parçasıdır (Hodson, 2001: 47).

Sosyal ilişkiler, çalışanların anlam, kimlik ve saygınlığı deneyimledikleri sosyal iklimin önemli bir bölümünü oluşturmakta olup, çağdaş organizasyonların başarılı bir şekilde çalışmalarını için destekleyici iş arkadaşı ilişkilerinin ve takım performansının giderek daha önemli bir hale geldiği kabul edilmektedir. İş arkadaşlarıyla ilişkiler böylece yalnızca iş deneyimini ve anlamını belirlemede değil, aynı zamanda örgütsel verimliliğin kilit belirleyicileri olarak da merkezî bir rol üstlenmektedir. Etnografik gözlemler, çalışan ilişkilerinin; iş normlarına uyum sağlama, dayanışma ve karşılıklı savunma, otoriteye ve rolden uzaklaşmaya karşı dayanıklılık ve işyerinde meslek, sınıf ve cinsiyet kimliklerinin doğrulanması olarak ifade edilebilecek en az dört temel işlevinin olduğunu göstermektedir. Olumlu iş arkadaşı ilişkileri, dayanışmanın, karşılıklı savunmanın, grup uyumunun ve karşılıklı desteğin sağlanması ile yabancılaşmanın sosyal nedenlerinin üstesinden gelinmesi için esastır. Dayanışma ve iş arkadaşı ilişkileri, işyerinde saygınlık mücadelesinde çok

önemli desteklerdir. Çalışanların kendilerini yönetim istismarlarına karşı savunması için dayanışma bir zorunluluktur (Hodson, 2001: 203-204, 233).

Bununla birlikte, işteki anlam ve saygınlık için önemli olan çalışanlar arasındaki ilişkiler karmaşık bir yapıya sahiptir ve dayanışma, destek ve karşılıklı savunma gibi olumlu yönlerinin yanı sıra; çatışma, rekabet ve dedikodu gibi olumsuz yönleri de içermesi nedeniyle saygınlığa yönelik önemli saldırılar için bir kaynak da teşkil edebilir. Bir yandan bağlılık ve aidiyet, diğer yandan da dışlama ve reddetme duygularını barındıran bu ilişkilerde iş arkadaşları, işyerindeki günlük yaşamı dedikodular ve gruplaşmalarla, günah keçisine dönüştürme ve dışlama gibi yollarla kabusu da çevirebilir. İşteki önemli istismarlar, yönetimden olduğu kadar iş arkadaşlarından da gelebilir ve çalışanın saygınlığını savunmasındaki en büyük müttefiki bazen en büyük düşmanına dönüşebilir (Hodson, 2001: 49, 73, 201-202, 233).

Bağımsız Anlam Sistemlerinin Oluşturulması

Çalışan saygınlığına katkıda bulunan bir diğer unsur da işteki anlamdır. Çalışanların, saygın ve değerli iş konusunda standartları bulunmakta olup, işi veya rolleri bu standartlara uymadığında, kendileri için daha anlamlı ve saygın iş deneyimleri yaratarak proaktif bir şekilde yanıt verirler. Bir insanın kendini saygın hissetmesinin yanı sıra gelişme ihtiyacına cevap veren iş anlamlı bir iştir. Çalışanlar, yaptıkları işin anlamından derinden etkilenir ve bu anlamla enerji bulurlar. Hayatta çok az tatmin, değerli bir görevin kişinin kendi tarafından yönetilmesiyle elde edilen tatminden daha büyüktür. Bu nedenle, çalışanlar kendileri için anlam ifade etmeyen işleri, kişisel anlamlarına, zamanlarına ve çabalarına daha layık gördükleri işlere dönüştürme konusunda şaşırtıcı derecede girişimci ve etkindir. Kendine güvenen ve kendini ifade eden insan olma konusundaki irade; işyerinde yaratıcı yöntemler bulma, iş birliği ve uyum için kolaylaştırıcı bir unsurdur (Hodson, 2001: 5; Thompson, Newsome, 2016: 81).

Direnç ve vatandaşlık, işte anlam kazanmanın merkezindedir. Bununla birlikte, bazı durumlarda çalışanlar, işyerinde gücün, egemenliğin ve üretimin merkezî dinamiğinin dışında, üretim hedeflerinden ve güç ilişkilerinden tamamen bağımsız,

anlamli ve amaçli faaliyetlerde de bulunurlar. Çalışan açısından oldukça önemli olan bu etkinlikler, çalışanın masasına aile fotoğrafı koymasından, iş arkadaşlarıyla şakalaşmasına kadar uzanır (Hodson, 2001: 46, 72).

Çalışanlar, işyerlerini günlük yaşamlarında anlam ve yaratıcılığın gerçekleşmesi için temel bir alan olarak görmektedir. İşteki anlam, gurur ve öz saygı duygularını sağlayan bireysel ve sosyal kimliklerin inşasıyla elde edilebilir. İş rollerini, iş dışındaki hayatın rolleriyle bütünleştirmek ve işyerinde yaratıcılığın deneyimlenmesi de işteki anlam ve saygınlığa katkıda bulunabilir (Hodson, 2001: 73, 238).

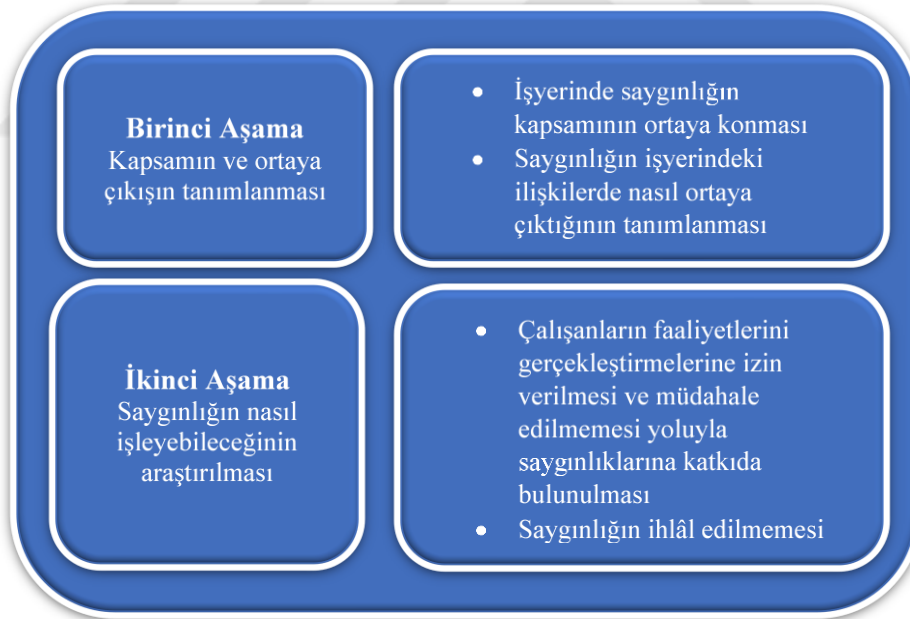
1.2.3.3 Bal'ın İşyerinde Saygınlık Yaklaşımı

Saygınlık konusu, Bal tarafından işyerinde her şeyi kapsayan bütünleştirici bir uygulama ve davranış teorisi üzerinden tartışılmıştır. Bal'ın önerdiği işyerinde saygınlık yaklaşımı da ağırlıklı olarak insan saygınlığı kavramını temel alır. Ancak bunu organizasyon çerçevesinde ve insanlar tarafından yürütülen bir süreç olarak kavramsallaştırarak, saygınlığı Kant'ın çalışmalarına dayanan, Kateb ve Rosen gibi ağdaş dşnrlar tarafından da yorumlanan felsefi bir çerçeveye yerleştirir. Bununla birlikte, Bal'a göre, insan saygınlığı konusunun tarihsel gelişiminde ve kavramsallaştırılmasında daha önceleri geçerli olan belirli felsefi ve dini akımlarla söz konusu bağları nedeniyle, bu kavram ve işyeri saygınlığı kavramları birbirlerinden ayırt edilmelidir. İşyeri saygınlığı, sadece insanın değil, aynı zamanda organizasyon sürecinin ve işin saygınlığını da içeren daha geniş bir çerçevede kavramsallaştırmaya izin verir. Bu nedenle, saygınlığı, işin ve insanların bir araya geldikleri işyeri çerçevesinde kavramsallaştırmak, sadece insanı konu edinen bir teori yerine, insanların birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerini ve işyerini de kapsayan bir teorinin geliştirilmesini sağlar (Bal, 2017: 2, 128; Bal, Kordowicz, Brookes, 2020: 460).

İnsan saygınlığı konusunu temel almakla birlikte, Bal'a göre, işyerinde saygınlık konusu bu konudan daha geniş olarak ele alınmalıdır. İnsan saygınlığı hümanistik bakış açısı ile işte insanın gelişmesini bir saygınlık odağı olarak alır.

Bununla birlikte sadece insanın gelişmesine yönelik bir yaklaşım, mutluluğu arzuların yerine getirilmesine bağladığı için yaşamın içindeki bazı kaçınılmaz ve istenmeyen durumların yönetilmesinin saygınlığa nasıl katkıda bulunabileceğini ortaya koyamamaktadır. Oysa organizasyonlar da yaşamın içinde yer almaktadır ve sadece iyi yönetim uygulamalarıyla ve prosedürlerle yaşamın bir parçası olan çatışmalardan, acıdan, iş kaybından, ekonomik düşüşlerden, yaralanmalardan ve benzeri istenmeyen durumlardan tamamen kaçınmaları mümkün olmadığından ötürü, bu durumlarla başa çıkma da organizasyonda insanların görevidir (Bal, 2017: 69; Bal, Kordowicz, Brookes, 2020: 460).

Bal'ın işyerinde saygınlık yaklaşımından hareketle geliştirilen Şekil 1.3.'te de özetlendiği üzere bu yaklaşım iki aşamayı içermektedir.



Şekil 1.3 : Bal'ın İşyerinde Saygınlık Yaklaşımında Aşamalar

Kaynak: Bal, 2017: 68 kaynağından hareketle geliştirilmiştir.

Bal'ın işyerinde saygınlık yaklaşımındaki aşamalardan birincisi, işyerinde kimin saygınlığa sahip olduğunun, saygınlığın kapsamının ortaya koyulduğu ve ayrıca saygınlığın işyerindeki ilişkilerde nasıl ortaya çıktığının tanımlandığı aşamadır. İkinci

aşamada ise işyerinde saygınlığın nasıl işleyebileceği araştırılmakta, çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirmelerine izin verilmesi ve müdahale edilmemesi yoluyla saygınlıklarına katkıda bulunulması ya da saygınlığın ihlâl edilmemesi ele alınmaktadır (Bal, 2017: 68).

Bal, saygınlığı işyerindeki tüm değerler açısından ele almakta, işyeri saygınlığı kavramını; “işyerinde her şeyin içsel ve devredilemez değeri” olarak tanımlayarak, bu değere saygı duyulması ve bunun korunması ve geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bal’a göre saygı, adalet, özgürlük, özerklik, kontrol, dürüstlük ve doğruluk gibi kavramlar saygınlığı çağrıştırmaktadır. Bu kavramların hepsi, işyerinde saygınlık kavramı ile yakından uyumludur ve işyerinde saygınlıktan kaynaklanır. Ancak bu kavramlar teker teker ele alındıklarında, saygınlık kavramından farklı oldukları, ayrıca işyerinde saygınlığa tek başlarına yön verebilecek normatif bir temele sahip olmadıkları görülecektir. Örneğin saygı kavramı tek başına ele alındığında, işyerinde neye, hangi değerlere ve nasıl saygı duyulması gerektiği temelinden yoksun olduğu için, işyerinde saygınlığı net olarak açıklamakta da yetersiz kalmaktadır. Ya da teorik olarak, örneğin, yüksek bir maaş ödeyerek veya işyerinde pek çok özgürlük vererek, çalışanlara saygı gösterildiği düşünülebilmeyle birlikte, bu durumlarda bile çalışana yalnızca bir nesne olarak muamele edilmesi de söz konusu olabilmektedir (Bal, 2017: 74, 89-92).

Bal, sunduğu işyerinde saygınlık teorisinin, insan saygınlığı, özellikle de çalışan saygınlığı kavramı çerçevesinde kavramsallaştırılan ve saygınlığın çeşitli göstergeler üzerinden tanımlandığı; Bolton (2007), Hodson (2001), Pirson (2015) ve Sayer (2007) gibi araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan farklı olduğunu öne sürmektedir. Bal’a göre işyerinde saygınlık, işte anlamın nasıl inşa edildiğini gösterir. Gerçek anlamlı iş, yalnızca işi gerçekleştiren kişinin öznelliği veya uygulama kabiliyetinde değil, işyerinin saygınlığına olumlu bir katkıda bulunmasında da yatmaktadır. Bal, kendi işyeri saygınlık anlayışının, örneğin İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nde kullanıldığı gibi, daha geleneksel insan saygınlığı kavramından, sadece insanları değil, işyerinin bir parçası olan her şeyi içermesi nedeniyle farklı olduğunu öne sürer (Bal, 2017: 121-122, 138, 290-291).

Kantçı görüşün de ötesinde, her şeyin saygınlığını içeren Taoist yaklaşımla Bal, işyerinde saygınlığı destekleyen; eşitlik, katkı, açıklık ve sorumluluk olmak üzere dört temel değer ve saygınlıkla kavramsal olarak ilgili; gerçek, değer ve nezaket gibi konuların üzerinde durmuştur. Çalışanların gerçeği söyleyebildikleri, organizasyona değer kattıkları, doğaya saygılı oldukları ve başkalarına nezaket gösterebildikleri davranışların hepsi işyerinde saygınlığın göstergesidir. Saygınlığın varlığı ona saygı duyma, koruma ve teşvik etme yöntemleriyle kendini gösterirken, saygınlığın ihlâlinin, saygınlığın yokluğunu oluşturup oluşturmadığı, önemli bir tartışma konusudur. Bal, işyerinde saygı duyma, koruma ve teşvik etme eksikliği ile ifade edilen saygınlığın olmaması durumunun kavramsal olarak ihlâllerden ayrılması gerektiğini öne sürer. Saygınlığın olmaması, tıpkı psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi gibi, sadece asgari koşulların karşılandığı, çalışanların herhangi bir katılımları olmaksızın sadece işyerinin bir parçası oldukları ve işverenle ilişkilerinin ücret karşılığı iş değişimi olarak işlemsel düzeyde yaşandığı bir durumu belirtir. Bu durum, işyeri saygınlığının bulunmadığı, araçsallığa indirgenen günümüz istihdam ilişkilerini ve ekonomik düzenini yansıtır olabilir. Bununla birlikte, bu durum, kişinin saygınlığının aktif bir şekilde reddedildiği bir saygınlık ihlâli şeklinden farklı olarak değerlendirilmelidir. Çalışana saygınlık dışı davranıldığı bir durumun aksine, ihlâl, işyerinde saygınlık için gereken şeylerin bireyden alındığı, yok edildiği, geçersiz kılındığı veya durdurulduğu eylemleri ifade eder (Bal, 2017: 113-114, 138, 291).

1.2.4 İşyerinde Saygınlığı Olumsuz Etkileyen Davranışlar

İşyerinde çalışan saygınlığını olumsuz etkileyen istenmeyen davranışlar; saldırgan, şiddet içeren, psikolojik veya fiziksel olarak taciz edici, zorba, sapkın (olağan dışı) ve anti-sosyal işyeri davranışları gibi çeşitli kavramsal formlarda tanımlanmış, modellenmiş, farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek analiz edilmiştir. Bu kavramların bazıları, işyeri normlarının ihlâlini içerirken, diğerlerinde mutlaka norm ihlâli bulunmamaktadır. Ayrıca bu kavramlardan bazıları, işyerindeki daha yoğun olumsuz davranış biçimlerini içermekte ve karşı tarafa zarar verme amacı taşımakla birlikte, işyerinde zarar verme niyetinin daha az belirgin olduğu, daha az yoğun

olumsuz davranış biçimleri de söz konusu olabilmektedir (Anderson, Pearson, 1999: 455).

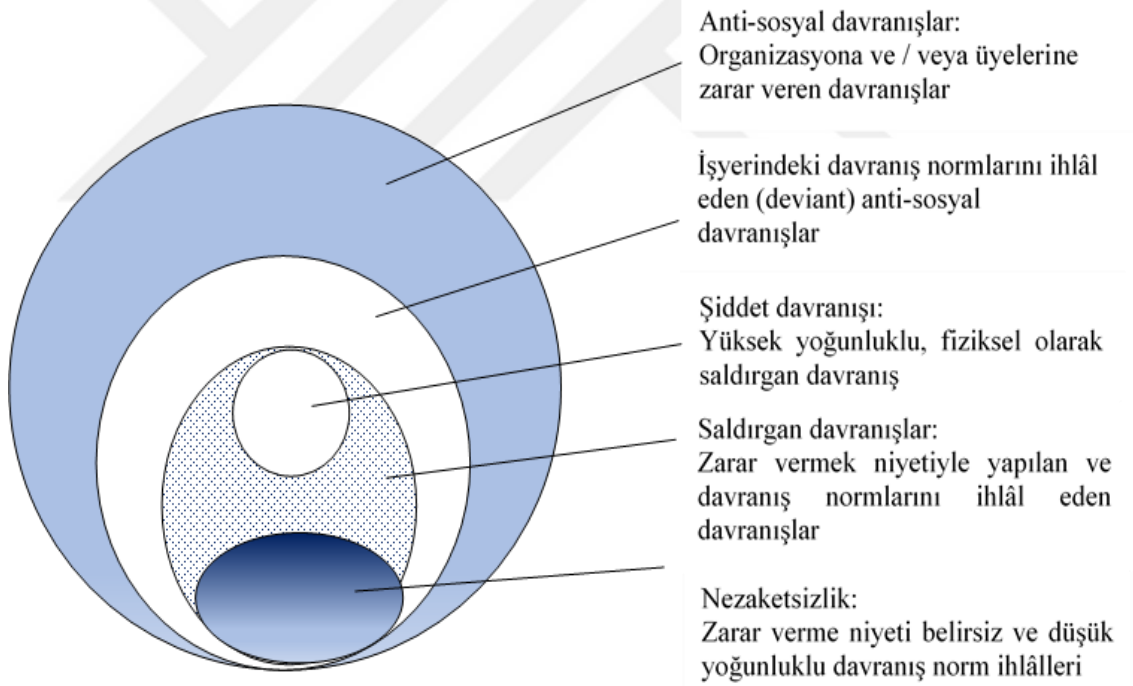
İşyerinde kabul edilebilecek davranışların ve istenmeyen davranışların çerçevesi ile hangi davranışların saygınlık ihlâli kapsamında değerlendirileceği, yapı ve kültüre göre büyük değişiklikler ve çeşitlilikler gösterebilmektedir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 3). Örneğin; Hofstede'nin, çalışma hayatına ilişkin kültürel normların ülkeden ülkeye farklılıklar taşıyabileceğini ortaya koyduğu çalışmalardan hareketle, Hofstede'nin Güç Mesafesi boyutunun, işyerinde psikolojik taciz ve yönetim tarzı algılarını etkileyebileceği söylenebilir. Buna benzer olarak, cinsel tacizin kültürlerarası algısına ilişkin Einarsen ve Serum tarafından 1995 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada Norveçli ve Amerikalı kadınların cinsel taciz algıları arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. Bu çalışmalar, istenmeyen davranışlara ilişkin kültürel farklılıklar konusunda fikir veren örneklerdir (Rayner, Hoel, 1997: 189).

Organizasyonlarda, genel kabul görmüş sosyal ve kültürel normlar, genel saygı kuralları ve iş ahlâkı açısından değerlendirildiğinde, çalışan saygınlığına olumsuz etki eden davranışların ve durumların ifade edilmesinde; başta yıldırma, işyerinde psikolojik taciz ve işyeri nezaketsizliği olmak üzere pek çok farklı kavram kullanılmaktadır. Daha çok durumsal koşullara bağlı olarak türetilen bu kavramlar benzer çağrışımları yapmakta; psikolojik taciz, yıldırma, çatışma ve şiddet gibi kavramlara ilişkin tanımlar bazı farklılıkları içermekle birlikte, bazı durumlarda bu davranış şekillerinin birbirleriyle iç içe geçtikleri ve aynı anlamda kullanılabildikleri de görülmektedir (Akgeyik v.d., 2009: 95; Einarsen, 1999: 17; Rayner, Hoel, 1997: 189; Salin, 2003a: 1215; 2008a: 28; Vartia-Väänänen, 2013: 1).

İşyerindeki bu olumsuz davranış biçimleri Şekil 1.4.'de gösterilmekte olup, organizasyona ve/veya üyelerine zarar veren davranışlar olarak tanımlanan anti-sosyal davranışlar, diğer tüm olumsuz davranış biçimlerini kapsamaktadır. İşyerindeki davranış normlarını ihlâl eden (**deviant**) anti-sosyal çalışan davranışları; saldırganlık ve nezaketsizliği içermektedir. Saldırganlık davranışı ise, şiddet ve nezaketsizlik olarak kabul edilen davranışların (Anderson, Pearson, 1999: 456) zarar verme niyeti

taşıyan bazı biçimlerini kapsamaktadır. Bununla birlikte işyerindeki davranış normlarını ihlâl eden anti-sosyal çalışan davranışları kapsamında yer alan nezaketsizliğin, zarar verme niyeti içermeyen diğer biçimleri saldırganlığın dışında yer almaktadır (Pearson, Anderson, Wegner, 2001: 1403).

Saldırgan davranışların ortak yönü, birisine zarar vermek için açık bir niyetin bulunması ve fiziksel veya psikolojik olarak zarar verilmesidir. Her ne kadar sosyal bilimciler arasında kriminoloji, psikoloji ve sosyoloji alanlarında saldırganlık ve şiddet tanımları ile bu kavramların farklılıkları konusunda bir anlaşmazlık olsa da örgütlerde saldırganlığı ve şiddeti inceleyen araştırmacılar, saldırganlığın sosyal normlara aykırı olarak, tahrip edici veya yıkıcı davranışlara teşebbüsü içerdiği ve şiddetin de yoğun bir saldırganlık biçimi olduğu konusunda hemfikirdir (Anderson, Pearson, 1999: 455).



Şekil 1.4 : İşyerinde Olumsuz Davranış Biçimleri

Kaynak: Anderson, Pearson, 1999: 456.

İşyerinde şiddet ile bir örgütsel psiko-şiddet biçimi olan psikolojik taciz kavramları bazı yönlerden örtüşmekle birlikte, şiddetin daha çok yabancılar tarafından

sadece bir kez gerçekleştirilen sözel veya fiziksel saldırganlığa odaklandığı, psikolojik tacizin ise işyerinde birbirlerini tanıyan, geçmişi ve geleceği olan insanlar arasında birden fazla gerçekleşen davranışları ifade ettiği öne sürülmektedir (Rayner, Hoel, 1997:185).

Çalışan saygınlığına olumsuz etki eden davranış şekillerinden işyerinde psikolojik taciz; nezaketsizlik vb. gibi nispeten daha zararsız kişilerarası istenmeyen davranış biçimlerinden farklıdır. İşyeri nezaketsizliğini, psikolojik tacizi ve şiddeti yarattıkları zarar açısından on birimden oluşan bir organizasyonel bozulma ölçeğine yerleştirecek olursak; işyeri nezaketsizliği birden üçe kadar, psikolojik taciz dörtten dokuzaya kadar, şiddet de en yüksek noktada yer alacaktır (Namie, 2003: 1).

İşyerinde nezaketsizlik gibi daha düşük yoğunlukta değerlendirilen, bununla birlikte tüm organizasyona daha kolay yayılabilen saygınlık ihlallerinin saptanması, diğer olumsuz davranışların saptanmasından daha zordur (Pearson, Porath, 2005: 9). Bu nedenle, zararları ve etkileri daha açık ve kolay görülebilen şiddet ve saldırganlığa oranla, hissedilmesi ve tanımlanması zor olarak değerlendirilen davranışlar organizasyonlarda göz ardı edilebilmektedir (Namie, 2003: 1-2). Çalışan saygınlığını ihlâl eden davranışlar içerisinde, fiziksel şiddeti içerenlere oranla daha zor algılanan düşük yoğunlukta kötü muamele biçimlerine daha sık rastlanmakla birlikte (Anderson, Pearson, 1999: 466), organizasyonlarda, şiddet ve saldırganlık gibi daha yoğun kötü muamele biçimlerine odaklanılarak, daha düşük yoğunlukta ihlaller görmezden gelinebilmektedir (Pearson, Andersson, Wegner, 2001: 1388). Ancak, neredeyse görünmeyen hem doğası hem de etkisi ile çoğunlukla gizli, cinsiyet, ırk ve örgütsel konumun sınırlarını aşan, fiziksel ve ölümcül olmayan daha hafif bir şiddet türü olarak değerlendirilen (Namie, 2003: 1-2) psikolojik taciz ve daha az yoğun ihlaller de şiddet ve saldırganlık kadar olumsuz sonuçlar doğurabilmekte, fizikî şiddetten daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir (Tutar, 2004: 102). Örneğin, Sennett'a göre saygı eksikliği, direkt hakareten daha az saldırgan olsa da eşit derecede yaralayıcı olabilmektedir (Strangleman, 2006: 183).

1.2.4.1 İşyeri Nezaketsizliği

İşyeri nezaketsizliği ya da kabalığı (**workplace incivility**), organizasyonda karşılıklı saygıya zarar veren, nezaket ve saygı içermeyen ve sosyal etkileşim normlarını ihlâl eden davranışlar olarak tanımlanabilir. Belirsiz niyetli ve düşük yoğunluklu bir sapma davranışı olan nezaketsizlik, işyerinde resmî ve gayri resmî örgütsel politikalar, kurallar ve prosedürler tarafından öngörülenler de dâhil olmak üzere, temel ahlâkî standartlardan ve o işyerinin geleneğinden ortaya çıkmış karşılıklı saygı normlarını ihlâl edecek şekilde başkalarını önemsememe ve saygısızlık anlamına gelmektedir (Anderson, Pearson, 1999: 455; Pearson, Porath, 2005: 8).

İşyerinde saygı normları çerçevesinde diğerlerine karşı nezaket ve saygı içeren davranışlar olarak tanımlanan ve işyeri nezaketsizliğinin karşıtı olan işyeri nezaketi, işyerinde saygınlık için gerekli ve bu olgu ile yakından ilişkili bir kavramdır (Lucas v.d., 2017: 1506-1507). Başkalarını düşünmeyi içeren örgütsel vatandaşlık davranışları ve olumlu sosyal davranışlarla bazı yönlerden benzeşmekte olan, saygı normlarına uygun, nezaket ve saygı içeren davranışlar olarak işyeri nezaketi de diğer ekstra rol davranışları gibi düşük yoğunlukludur ve bu yönü ile organizasyonda dikkat çekmeyebilir (Pearson, Andersson, Wegner, 2001: 1402). Ancak, çalışanların işyerinde iletişim ve davranışlarında profesyonel çalışma hayatı çerçevesinde, asgari saygı kurallarına uymaları gerekmekte olduğundan (Güngör Delen, 2010: 44), başkalarına saygılı davranma gereğinin farkındalığının bir göstergesi olan nezaket içeren davranışlar da işyerinde karşılıklı saygıyı koruyan, güven, empati ve olumlu kişilerarası ilişkiler geliştirmek için hayati önem taşıyan davranışlardır (Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 465). Bununla birlikte pek çok çalışan, sözlerinin ve davranışlarının diğerleri üzerindeki etkisinin farkında değildir ya da umursamamaktadır (Johnson, Indvik, 2001: 712). İşyerinde aşağılayıcı dil ve ses tonu kullanma, örtülü tehditler, taleplerin görmezden gelinmesi ve saygısızlık, nezaketsizliğin kanıtları olarak değerlendirilebilir (Pearson, Andersson, Wegner, 2001: 1387). Ayrıca, selamlaşmaktan kaçınma, teşekkür etmeme, karşısındakinin sözünü kesme, azarlama, yüksek sesle konuşma, özel hayata müdahale vb. davranışlar (Güngör Delen, 2010: 44-45) ve bunların yanı sıra, toplantılarda telefonların

kapatılmaması, ortak kullanım alanlarının dağınık, düzensiz bırakılması, özellikle de özel hayata ilişkin konularda yüksek sesle konuşulması, dedikodu ve söylentilerin yayılması gibi davranışlar, çalışanların karşılıklı saygı çerçevesinde davranmalarını sağlayan sosyal ve örgütsel normlara aykırı davranışlar kapsamında ele alınmaktadır (Johnson, Indvik, 2001: 707).

Yöneticilerin astlarını değersiz hissettiren, saygısız, küçümseyen ve nezaketsiz davranışlarına örnek olarak da nedenlerini açıklamadan astlarının fikirlerini reddetmek, kendi görüşlerinin üstün olduğunu iddia etmek, farklı görüşlere izin vermemek, toplantı sırasında ifade ettikleri görüşleri için astlarını herkesin içinde azarlamak, sözlerini sürekli yarıda kesmek, sorularını cevapsız bırakmak ve görmezden gelmek gibi davranışlar sayılabilir (Stallard, Pankau, 2008: 22).

Duyarsızlık, kabalık ve düşüncesizliği işaret eden nezaketsizlik, işyerinde karşılıklı saygı, güven, empati, iş birliği ve motivasyona ilişkin davranış normlarını ihlâl ederek hem bireyleri hem de organizasyonları gereksiz yere zarara maruz bırakmaktadır. Küçülme, yeniden yapılanma, bütçe kesintileri, verimlilik artışı konusunda baskılar ve otokratik çalışma ortamları da dâhil olmak üzere, organizasyonlarda artışında çok sayıda nedenin olduğu öne sürülen nezaketsizlik; hızlı küreselleşme çağında organizasyonlar için büyüyen bir zorluk olarak kabul edilmektedir (Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 463-465). Bazı sosyal bilimci ve tarihçilere göre, insanlar arasındaki etkileşimlerin sıklığının ve karmaşıklığının artması, nezakete duyulan ihtiyacı daha da arttırmıştır (Andersson, Pearson, 1999: 452).

Bununla birlikte, çalışma yaşamındaki hız ve yoğunluk, hedef odaklılık gibi nedenlerin yanı sıra, nezaketin zayıflara göre bir kavram olarak algılanması ve kabalığın yüceltilmesi gibi nedenlerle (Johnson, Indvik, 2001: 708), organizasyonlarda etkileri nispeten zararsız görünen, tehdit edici veya incitici olmakla birlikte, her durumda yasalara aykırı olmayabilen kaba ve uygunsuz davranışlar sıklıkla göz ardı edilebilmektedir (Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 467). Böylelikle, rekabetin, teknolojinin ve küreselleşmenin etkileri ile ahlâkî açıdan olumsuz davranışlar ve agresif davranışların potansiyel öncüleri olarak, nezaketsizlik işyerlerinde gittikçe

yayılmaktadır (Anderson, Pearson, 1999: 468). Bu duruma maruz kalan kişinin bildirimde bulunması halinde bile, davranışı gerçekleştiren kişi kötü niyeti olmadığını ve diğer kişinin aşırı hassas olduğunu öne sürebilmektedir (Pearson, Porath, 2005: 9).

Ayrıca, bazı durumlarda, çalışanlar; örneğin sınıf, statü, cinsiyet veya ırka dayalı daha büyük sosyal yakınlığın parçası olarak fayda sağlamak için resmî örgütsel prosedürleri ve kuralları özellikle görmezden gelebilmektedir (Roscigno, Hodson, Lopez, 2009: 751).

İşyerinde nezaketsizliğin, güvenlik, bütünlük ve saygınlık ile ilgili olumsuz ilişkisel yönleri ile daha geniş bir yapıda ele alınması, bu davranışların örgütsel ve sosyal olarak nasıl oluştuğunun ortaya koyulması açısından önemlidir. İşyerinde nezaketsizlik; küçük düşürücü, küfürlü, aşağılayıcı, tehdit edici ve şiddet içeren etkileşimlerin yanı sıra duygusal yaralanmalar ve adaletsizlik duygusu yaratan daha pasif dışlayıcı davranışları içerir. Bu yaralanmalar, organizasyonda daha alt pozisyonlarda olanlar için bir başarısızlık ve kendini suçlama duygusu yaratırken, normatif ihlaller de ortak bir adaletsizlik duygusunun oluşumuna neden olur. Ayrıca organizasyonlarda bu davranışların yaygın olması otoritenin meşruiyetini de bozabilir. Erken müdahale ve sistematik farkındalıkla nezaketsizliğin önüne geçilmesinde kilit role sahip olan liderlerin, bu davranışları görmezden gelmesi halinde; hedef kişi, organizasyon ve liderin otoritesi zarar görür (Pearson, Andersson, Wegner, 2001: 1414; Roscigno, Hodson, Lopez, 2009: 748-749).

Ayrıca, istenmeyen davranışların günlük çalışma düzeninin doğal bir parçası olarak algılanması, örgütte genel davranış normlarının da bu yönde değişimine neden olabilir. Nezaketsizlik, tepki ile karşılanmaz ve kontrol edilmezse organizasyonda yayılır, tepkisiz yönetim, mağdurun sessiz kalmasını sağlar, böylelikle nezaketsiz örgüt iklimi beslenir. Bu durum organizasyona karşı güvensiz hale gelen çalışanın, çaba ve bağlılığını düşürebilir (Pearson, Andersson, Wegner, 2001: 1411-1412).

Diğer çalışanlara saygıya, paylaşılan ahlâkî anlayışa ve çalışanlar arasında iş birliğine izin veren duygulara ilişkin, aralarında yazılı ve yazılı olmayan organizasyonel politika ve prosedürlerin de bulunduğu normların ihlali olan işyeri nezaketsizliği, organizasyonda istenmeyen diğer davranış formlarına hem yakın hem

de ayrı olarak değerlendirilmektedir. Çalışma ortamında kasıtlı olarak sergilenen diğer olumsuz davranışların daha ılımlı bir türü ve başlangıç noktası olarak kabul edilen işyeri nezaketsizliği; hedef alınan kişiye zarar verme amacının belirgin olmaması, hatta bazı durumlarda zarar verme amacının bulunmaması ve bu davranışların bilinçsizce gerçekleştirilmesi nedenleriyle diğer olumsuz davranışlardan farklılık göstermektedir (Kanten, 2014: 12; Pearson, Andersson, Wegner, 2001: 1399). Bir ya da birkaç kişiye yönelebilen psikolojik tacize göre, daha genel ve yaygın bir davranış biçimi olan (Salin, 2003a: 1216) ve hedef çalışan ile eşit, daha düşük ya da yüksek seviyede bir çalışan tarafından gerçekleştirilebilen (Pearson, Andersson, Wegner, 2001: 1402) işyeri nezaketsizliği, normları ihlâl eden çalışanın kötü niyeti olmaksızın bilgisizliği nedeniyle de gerçekleşebilir ya da zarar verme niyeti taşımakla birlikte, çalışan kendisi de bu niyetin farkında bile olmayabilir. Amacın açıkça görülememesi ve farklı yorumlara açık olması nedeniyle, kolayca inkâr edebilen (Anderson, Pearson, 1999: 456) işyeri nezaketsizliği, bu yönü ile saldırganlık ve fiziksel şiddetten farklıdır (Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 465-466). Bununla birlikte kaba ve duyarsız davranışları içeren işyeri nezaketsizliğinde, zarar verme niyetinin belirsiz ve davranışın yoğunluğunun düşük olması, bu nezaketsizliğin etkisinin düşük olduğu anlamına gelmemektedir (Pearson, Andersson, Wegner, 2001: 1397-1401). İşyerinde nadiren kendiliğinden oluşan bir eylem olan şiddet, genellikle bireyler arasında artan olumsuz etkileşimlerin birikimleri sonucunda oluşmaktadır. Bu nedenle, işyeri nezaketsizliği, organizasyonda karşılaşılan şiddet ve kötü muamele biçimlerinin en düşük yoğunlukta olanlardan biri olmakla birlikte, işyerinde daha yoğun, açıkça agresif davranışların öncüsü olabilir (Anderson, Pearson, 1999: 454). Düşük yoğunluklu bir anti-sosyal davranış (Pearson, Andersson, Wegner, 2001: 1389) olarak değerlendirilen ve öfke, stres, fazla çalışma gibi nedenlerle oluşabilen işyeri nezaketsizliği, bir şiddet, taciz ya da açık bir çatışma olmamakla birlikte, bu durumların oluşumuna ortam hazırlayabilmekte, organizasyonu kirleterek, düşmanca bir çalışma ortamı yaratılmasına neden olmakta, şiddet, taciz ve tehdide dönüşebilmektedir (Johnson, Indvik, 2001: 706-712). İşyerinde ilk bakışta diğer nedenlerden kaynaklandığı düşünülen çatışmaların altında da nezaketsizliğin neden olduğu saygınlık ihlallerinin bulunduğu sıklıkla görülmektedir (Sayer, 2007: 565-566). Saldırıya dönüşme potansiyeli bulunan (Pearson, Andersson, Wegner, 2001:

1401) işyeri nezaketsizliği, çatışmaya, tacize veya herhangi bir şiddet biçimine dönüşmese dahi, çalışma hayatında karşılaşılan diğer kötü muamele biçimleriyle karşılaştırıldığında, oldukça yaygın olması nedeniyle çalışanlar açısından rahatsızlık veren, çalışma ahengini ve örgüt iklimini bozan bir durumdur (Güngör Delen, 2010: 45-51).

Sosyal normları karşılıklı saygı içinde korumanın, başkalarının saygınlığına önem vermenin ve başkalarının duygularına göre davranmanın içerilmediği nezaketsizlik (Pearson, Porath, 2005: 8), sadece işyeri iklimini olumsuz etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda şirketin kârını da olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, saygısız ve saldırgan davranışa göz yuman bir organizasyon, benzer şekilde davranan çalışanların ilgisini çekecek ve bu durum daha düşünceli çalışanların işten ayrılmasına neden olabilecektir (Anderson, Pearson, 1999: 467-468). Bu nedenlerle, işyerinde nezaketsizlik organizasyon açısından oldukça maliyetlidir (Latemore, 2017: 157).

1.2.4.2 Psikolojik Taciz

Her kültürde yaşanabilen eski bir olgu olmasına rağmen, 1980'lerin başında sistematik olarak araştırılmaya başlanan işyerinde psikolojik taciz, (Leymann, 1996: 165) bu alandaki çalışmaların lideri olarak görülen Leymann (Vartia-Väänänen, 2013: 1) tarafından, bir ya da birkaç kişi tarafından, çaresiz ve savunmasız bir pozisyona itilen çalışana, sistematik bir şekilde yönlendirilen, düşmanca ve ahlâk dışı, yıkıcı iletişim davranışı olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1990: 121; 1996: 168). Bu tanımda, eylemlerin mağdur üzerinde olumsuz etkiye sahip olan süreklilik ve devamlılık nitelikleri vurgulanmaktadır (Rayner, Hoel, 1997: 185).

Psikolojik taciz ve yıldırma kavramları, Leymann, Zapf, Davenport ve arkadaşları gibi bazı araştırmacılar tarafından birbirinden ayrılmakla birlikte (Leymann, 1996: 167; Davenport, Schwartz, Elliott, 1999: 27), bu iki kavram günümüzde çoğu araştırmacı tarafından aynı anlamda kullanılmaktadır (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 6).

İlk önceleri araştırmacılar tarafından abartılı bir çatışma olarak görülen psikolojik taciz (Leymann, 1996: 169), örgütte kişilerarası anlaşmazlık anlamına gelen

çatışmalardan, birden fazla ve sistemli olarak gerçekleşmesi, mağdurun kendisini sürekli baskı ve tehdit altında hissetmesi (Tutar, 2004: 104-105), tek yönlü olması ve başkalarına zarar vermek için kasıtlı bir silah olarak kullanılması (Hodson, Roscigno, Lopez, 2006: 385) yönleriyle ayrılmaktadır. Aynı zamanda psikolojik taciz, bazı kişi veya kişilere karşı uygulanan bir örgüt politikası haline getirilebilmesi yönü ile de çatışmadan farklıdır (Tutar, 2004: 104-105). Bu farklılıklara rağmen, yüksek oranda tırmandırılmış kişilerarası çatışmalar (Einarsen, 1999: 24), evrimleşerek belirli bir süre sonra psikolojik tacize de dönüşebilir (Leymann, 1996: 169).

Mağdur ve psikolojik taciz davranışını gerçekleştiren kişi arasındaki güç dengesizliğini ve bu davranışların aktörlerinin çoğunlukla üstler olduğunu vurgulayan Keashly, söz konusu istenmeyen davranışların eş düzey ya da astlar tarafından da gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir (Yamada, 2000: 480). Bu durum, ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilmekte; örneğin bazı kuzey ülkelerinde iş arkadaşları tarafından, İngiltere'de ise yöneticiler tarafından gerçekleştirilen tacizlerin daha yaygın olarak yaşandığı gözlenmektedir (Beale, Hoel, 2011: 6; Salin, 2008a: 28).

Psikolojik Taciz Davranışları

Psikolojik taciz davranışları, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde, doğrudan veya dolaylı olarak birçok farklı şekilde gerçekleşebilir (Bayrak Kök, 2006: 433-434; Palaz, Özkan, Sarı, Göze, Şahin, Akkurt, 2008: 45; Salin, 2008a: 27). Bu davranışlar, Leymann tarafından mağdur üzerindeki etkilerine bağlı olarak şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Leymann, 1990: 121; 1996: 170):

1. Mağdurun yeterli şekilde iletişim kurma olasılıkları üzerindeki etkileri (çalışana iletişim ve kendini ifade şansı verilmemesi, susturulması, işle ilgili sözlü saldırılar, sözlü tehditler vb.),

2. Mağdurun sosyal ilişkilerini sürdürme olasılıkları üzerindeki etkileri (iş arkadaşlarının çalışanla konuşmaması ya da yönetim tarafından çalışanın iş arkadaşları ile konuşmasının yasaklanması, başka bir odada iş arkadaşlarından uzakta olacak şekilde yalnız bırakılması, soyutlanması vb.),

3. Mağdurun saygınlığını sürdürme olasılıkları üzerindeki etkileri (çalışanın hakkında dedikodu yapılması, engeli, etnik kökeni, hareketleri veya konuşma tarzı gibi özellikleri ile alay edilmesi, iftirada bulunulması vb.),

4. Mağdurun mesleki durumu üzerindeki etkileri (çalışana görev verilmemesi, küçük düşürücü veya anlamsız işler verilmesi vb.),

5. Mağdurun fiziksel sağlığı üzerindeki etkileri (çalışana tehlikeli görevlerin verilmesi, fiziksel olarak tehdit edilmesi, saldırıda veya cinsel tacizde bulunulması vb.).

Ayrıca, teknolojik gelişmeler ve modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması, siber taciz (**cyberbullying**) ya da e-posta aracılığıyla gerçekleştirilen tacizler gibi yeni psikolojik taciz davranışlarını da beraberinde getirmiştir (De Stefano, Durri, Stylogiannis, Wouters, 2020: 1, 3, 16; Omari, 2007: 176).

Psikolojik Tacizin Nitelikleri

Leymann, psikolojik taciz ile ilgili davranışların aslında günlük yaşamda oldukça yaygın olabileceğini, her türlü organizasyonda gerçekleşebilecek bu davranışların (Davenport, Schwartz, Elliott, 1999: 65) kolayca kabul edilip hoş görülebildiğini veya şaka olarak bile değerlendirilebildiğini ifade etmektedir. Ancak psikolojik taciz davranışlarının, uzun süre boyunca, tutarlı ve sistematik bir şekilde kullanılmasıyla normal olarak dahi kabul edilebilecek bu davranışların içeriği ve anlamları değişmekte ve söz konusu davranışlar, tehlikeli iletişimsel silahlara dönüşmektedir (Einarsen, 1999: 18; Leymann, 1990: 121; 1996: 170). Bu doğrultuda, psikolojik tacize ilişkin temel nitelikler şu şekilde belirtilebilir:

- İçerdiği davranışlar çoğunlukla sözel niteliktedir ve nadiren fiziksel şiddeti içerir (Einarsen, 1999: 18; Salin, 2008a: 28).
- Bu davranışların sistematik olarak, en az 6 ay boyunca ve haftada en az bir kere olmak üzere belirli sıklıkta ve tekrarlı olarak gerçekleşmesi gerekmektedir (Leymann, 1990: 121; Rayner, Hoel, 1997: 183-184).

- Düşmanca, istenmeyen, bir kişinin haklarının ihlali olarak algılanan, zarar vermeye yönelik, kişiyi yönlendirme, üzerinde baskı kurma veya onu cezalandırma arzusuna dayanan davranışlardan oluşur (Einarsen, 1999: 18; Leymann, 1990: 121; Salin, 2008a: 28).
- Bu davranışı yapanlar ile davranışa maruz kalanlar arasında, gerçek veya mağdur tarafından algılanan, mağduru özellikle savunmasız kılan bir güç dengesizliği vardır (Salin, 2003a: 1219; 2015: 69).

Psikolojik Tacizin Nedenleri

Psikolojik taciz; nadiren tek bir faktörle açıklanabilen, karmaşık ve pek çok faktörün etkileşimi ile ortaya çıkan bir olgudur (Hodson, Roscigno, Lopez, 2006: 390). Psikolojik tacizin oluşumunu sağlayan nedenler konusunda yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır. Demografik ve kişilik faktörleri gibi bireysel faktörler konusunda yapılan araştırmalar, genel bir mağdur profilinin bulunmadığını gösterirken, çalışma ortamına ilişkin işle ilgili ve organizasyonel faktörlerin işyerinde psikolojik taciz riskini arttırmada veya azaltmada önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Salin, 2015: 69).

Psikolojik tacizin gerçekleşme şekline bakılmaksızın sözlü saldırılar veya hedefi verimsiz ve başarısız kılmak için gerçekleştirilen stratejik hamlelerde hareket noktası, saldırganın kontrolü ele geçirme (Namie, 2003: 2), hâkim olma, boyun eğdirmeye ve ortadan kaldırma isteğidir. Birey saygısız ve zararlı davranışların hedefi olduğunda başlayan, çalışanların saygınlığına, dürüstlüğüne, güvenilirliğine ve mesleki yeterliliğine yönelik bu duygusal saldırılar (Davenport, Schwartz, Elliott, 1999: 23, 33-41), çalışanları başarısız olarak göstermek, değerini düşürmek ve çalışmalarını baltalamak için tasarlanmış olup, çoğu zaman bir kindarlık kampanyası haline gelmektedir (Beasley, Rayner, 1997: 178).

Örgütsel Ortam ve Yapı İle İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Nedenler

Einarsen, Raknes ve Matthiessen gibi İskandinav araştırmacıların çoğu, bireysel nedenleri incelemek yerine, psikolojik taciz ve çalışma ortamı kalitesi

arasındaki ilişkiye odaklanmış, psikolojik taciz olayları ile liderlik tarzı, rol çatışması ve kontrol seviyesi arasında yüksek korelasyonlara (Rayner, Hoel, 1997: 185) ve aşırı iş yükü, işyerindeki sosyal iklim ve rol belirsizliği faktörlerine dikkat çekmiştir. Björqvist, psikolojik tacizi; işle ilgili belirsizlikler, işteki pozisyon ve statü endişesi ve kıskançlık duygularıyla, Zapf ve Kulla ise baskı ve zorlama ile özerklik ve kontrol konusundaki yetersizliklerle ilişkilendirmiştir (Bayrak Kök, 2006: 443). Vartia; örgütsel iklim ve örgütsel normların psikolojik taciz oluşumunda önemini vurgulayarak, psikolojik tacizin, teşvik edici ve kolaylaştırıcı iklime sahip organizasyonlarda daha az yaygın olduğunu, gergin ve rekabetçi bir iklimin ise psikolojik tacizle ilişkili olduğunu öne sürmüştür (Salin, 2015: 70). Vartia, psikolojik tacizin çalışanların sosyal iklim ve iç iletişimden memnun olmadıkları, zayıf bilgi akışının söz konusu olduğu, fikir farklılıklarının çözülmesi ile hedefler ve görevlerle ilgili konularda tartışmaların yetersiz olduğu ve ayrıca kendileri ile ilgili konuları etkileme konusunda yeterli olanaklara sahip olmadıkları organizasyonlarda daha yaygın olarak görüldüğünü vurgulamaktadır (Salin, 2003a: 1222; 2003b: 36).

Ayrıca araştırmalarda, psikolojik tacizin failin daha görünmez olduğu geniş ve bürokratik örgütlerde ve bu davranışları gerçekleştirenlerin, yaptıklarının bir karşılığının olmadığını düşündükleri ya da bu davranışların zorlu bir iklimin parçası olarak görüldüğü organizasyonlarda daha yaygın olduğu belirlenmiştir. Bu tür ortamlarda, psikolojik tacizin çalışma hayatının normal bir özelliği olarak ele alınması nedeniyle yeni çalışanlar ve yöneticiler de aynı davranışları uygulayabileceklerdir (Salin, 2003b: 36).

Yönetim Tarzından Kaynaklanan Nedenler

Leymann psikolojik tacizin ortaya çıkışında; işin tasarımı ile ilgili yetersizlikler, liderlik davranışlarındaki eksiklikler, mağdurun sosyal olarak maruz kaldığı durum ve çalıştığı bölümdeki düşük ahlâkî standartlar olmak üzere dört faktörün önemini belirtmektedir (Einarsen, 1999: 21). Leymann'ın kötü iş organizasyonu ve liderlik sorunları ile psikolojik taciz arasındaki ilişkiye ait görüşleri, örgütsel değişkenler ve psikolojik tacizin sıklığı arasında ilişki tespit eden Einarsen ve arkadaşları, Vartia ve Zapf ile Osterwalder tarafından da desteklenmektedir. Bununla

birlikte, psikolojik taciz; iş birliğini ve bilgi akışını etkileyen iletişim eksikliğinin ve bilinçli bir iletişimsizliğin yol açtığı çeşitli çatışmalardan da kaynaklanabilmekte; zaman baskısının, rol ve sorumluluk belirsizliğinin yaşandığı durumlarda da çatışma olasılığı yüksek görünmektedir (Zapf, 1999: 82).

Araştırmalar, örgütsel ortamın ve örgütsel kaosun, işyerinde saygınlık ihlâlinin bir türü olan, yönetsel psikolojik tacizin çok önemli bir nedeni olduğunu göstermektedir (Rosigno, Hodson, Lopez, 2009: 749). Salin'e göre, yönetici ve ast arasındaki psikolojik tacizler, işyerindeki ilişkilerin yansımalarının ya da mevcut İK yönetiminin ve diğer yönetsel uygulamaların bir sonucu olarak da gerçekleşebilmektedir (Salin, 2003a: 1222).

Araştırmalarda, aşırı otoriter liderlik tarzı ile zayıf ve liberal liderlik tarzlarının her ikisinin de psikolojik taciz ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Salin, 2003b: 36). Ayrıca, baskıcı yönetim davranışının en belirgin biçimi olan psikolojik taciz ve diğer kontrol yöntemleri, yöneticiler tarafından çalışanların uyumluluğunu teşvik edebilecek ve üretkenliği arttırabilecek korku iklimleri üretmek adına mantıklı bulunarak, bilinçli olarak uygulanabilmektedir. Bu davranışlar istenmeyen bir durum olarak algılansa bile, geleneksel otokratik yönetim biçimlerinin hâkim olduğu yapılarda, çalışanlar tarafından normal karşılanabilecektir (Beale, Hoel, 2011: 11-12).

Ücret ve Ödül Sisteminden Kaynaklanan Nedenler

Performansa dayalı bazı ödül sistemleri de psikolojik tacizi teşvik edebilmektedir. Rekabet ve stresi arttıran bu sistemler, çalışanın tehdit olarak algıladığı iş arkadaşının çalışmalarını sabote ederek, kendi derecesini yükseltmesi için teşvik yaratabilmektedir. Çalışanların görece başarısına dayanan ödül sistemlerinde kişiler, çalışma arkadaşlarının performansını sabote etmek ve yüksek performanslı meslektaşlarını cezalandırmak isteyebilir. Grup düzeyinde ödül sistemleri de yerleşik üretim normlarını ihlâl eden yavaş ya da düşük performanslı grup üyelerini disipline etmek, hatta saf dışı bırakmak için ortam sağlayabilmektedir (Salin, 2015: 70). Ödüllendirme sistemi, sadece yatay değil; yöneticilerin tehdit olarak algıladıkları ya da departmanın başarısını olumsuz etkileyen astlarına karşı uyguladıkları, yukarıdan aşağıya psikolojik tacize de katkıda bulunabilir. Son yıllarda bazı araştırmacılar,

psikolojik tacizle, artan verimlilik ve hız baskısının sonucu oluşan, dışsal ve içsel baskı ve rekabet arasındaki ilişkiyi özellikle vurgulamışlardır (Salin, 2003b: 36-37).

Örgütsel Değişikliklerden Kaynaklanan Nedenler

Hoel ve Cooper, McCarthy ve Sheehan gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar, örgütsel değişiklikler ile psikolojik taciz arasında da bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Einarsen, 1999: 20). Yeniden yapılanma ve küçülme, örgütsel seviye ve pozisyonların ortadan kalkmasına yol açmakta böylelikle terfi olanaklarını ve iş güvencesini azaltırken, iş yükünü ve içsel rekabeti arttırmaktadır. Benzer şekilde, Baron ve Neuman maliyet azaltma amacıyla yapılan küçülme, işten çıkarmalar, ücret kesintilerinin yanı sıra, yeniden yapılanma gibi örgütsel değişikliklerin, düşmanlık ve engellemecilik ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Salin, 2003b: 36).

Psikolojik Tacizin Örgütsel Strateji Olarak Kullanımından Kaynaklanan Nedenler

Bazı araştırmacılar psikolojik tacizin örgütlerde rekabetçi bir strateji olabileceğini savunmaktadır. Bu nedenle, dolaylı olarak, psikolojik taciz ve örgütsel politika arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Buradaki örgütsel politika, bireylerin veya grupların kasıtlı olarak kendi çıkarlarını koruyacak veya geliştirecek şekilde davranmalarını ifade eder. Örgütsel politikalara ait taktikler, kişinin kendi konumunu iyileştirme amacına yönelik rekabetçi stratejinin bir parçası olarak görülebilmektedir (Salin, 2003b: 37).

Çevresel Nedenler

Organizasyonlar, çevrelerinin sosyal ve kültürel çerçevelerinde faaliyet göstermekte olduğundan, çevrelerinin özelliklerini yansıtmakta, örgütsel davranışlar üzerinde toplumsal faktörlerin de etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle, işyerinde istenmeyen davranışlar üzerinde çevresel faktörler de önemli bir etkidir (Dietz, Robinson, Folger, Baron, Schulz, 2003: 318-324).

Psikolojik Tacizin Sonuçları

Çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığını, benlik saygısını, iş tatminini, verimliliğini ve organizasyona bağlılığını olumsuz olarak etkileyen psikolojik taciz, organizasyonda genel saygı duygusunda azalma, düşük moral ve isteksizlik gibi psikolojik maliyetlerinin yanı sıra, finansal açıdan da önemli maliyetlere neden olmaktadır (Beasley, Rayner, 1997: 178; Salin, 2003a: 1213-1214; 2008a: 26-27; 2015: 69; Tınaz, 2006a: 25-26; 2006b: 153-160)

Psikolojik taciz, çalışanın iş sonuçlarındaki kontrolünü düşüren bir güçsüzleştirme deneyimi oluşturmak amacıyla ortaya çıktığında ve kişilerarası ilişkilerin zayıfladığı bir çalışma ortamına yol açtığında, mağdurlar, motivasyon veya bağlılığın azalması sonucu iş performanslarını etkileyecek şekilde psikolojik olarak geri çekilme eğilimi göstermektedir. Düşük işe katılımın (**job involvement**) da organizasyonel sonuçlar ve verimlilik açısından doğrudan etkileri bulunmaktadır (Omari, 2007: 190).

Leymann, çalışan üzerinde sosyal, psikolojik, psikosomatik ve psikiyatrik etkileri bulunan psikolojik tacizin (Leymann, 1990: 122-123) bu etkilerinin yanı sıra kişinin iş yaşamı dışında çevresinde yer alan kişiler üzerinde de dalga etkisi ile negatif yansımalarının olacağını (Rayner, Hoel, 1997: 185), ayrıca organizasyonel ve toplumsal etkilerinin de bulunduğunu ifade etmektedir (Leymann, 1996: 173-174).

Görüldüğü üzere, çalışma ortamında psikolojik taciz, yıldırma, nezaketsizlik gibi istenmeyen davranışlar ve bu davranışların yanı sıra; çalışanların yetkinliklerini gösterme ve katkıda bulunma yeteneklerini engelleyen koşullar; baskıcı, kötü, istismarcı yönetimler; çalışanların araçsallaştırılması, aşırı çalıştırılarak emeklerinin sömürülmesi ile eşitsizlik, yabancılaşma ve güvencesizlik gibi durumlar, çalışanların saygınlıklarına zarar vermektedir. Buna karşılık, işyerinde özerklik, anlam, eğitim ve öğrenme fırsatları, saygılı sosyal ilişkiler, organizasyona katkıda bulunma yeteneğini ve başarının neden olduğu gurur duygusunu arttıran eylemlerde bulunmak, çalışanın saygınlık algısını arttıran durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın, işyerinde kendi ve başkaları tarafından tanınmış değeri olarak saygınlık algısı, işyerinin koşullarının bireysel olarak deneyimlenmesinin bir sonucu olmasının yanı sıra,

organizasyonları etkileyen çalışan davranışlarının bir nedeni olarak da çalışanın iş sonuçlarını şekillendirmede önemli bir unsurdur.



İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA VE İKY'DE SAYGINLIK VE SAYGINLIĞIN ORGANİZASYONEL SONUCU OLARAK ÇALIŞAN HEVESİ

2.1 Organizasyonlarda Saygınlık

2.1.1 Günümüzde Organizasyonlarda Saygınlık İhtiyacı

Teknolojik gelişmelerin hızı, artan rekabet koşulları, ülke ve dünya piyasalarındaki ekonomik değişimlere uyum sağlama ve belirsizliklerle mücadele edebilme zorunluluğu; sosyal, kültürel ve ekonomik açılardan çalışma hayatının da köklü değişimlere uğramasına neden olmuştur. Bu yeni düzende organizasyonlar, rekabet avantajı yaratabilmek için daha fazla çaba göstermekte, rekabet avantajını çalışanların motivasyonlarının ve birbirleri ile olan ilişkilerinin yarattığı görüşünden hareketle, insan kaynağının nasıl yönetilmesi gerektiğini anlamaya çalışmaktadır (Allen, Wright, 2006: 4-20).

Bir organizasyonu diğerlerinden ayıran, çalışanlarının yetenekleri, bilgileri, bağlılıkları ve yetkinlikleri iken (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 153), insan kaynağının akılcıca yönetimi de pazarda rekabet edebilirliğini arttırmaya odaklanan organizasyonlar için giderek daha da önemli bir hale gelmektedir (Figurska, 2017: 23).

İnsan kaynağının bilgi, yetenek ve yetkinliklerinin doğru yönde değerlendirilebilmesi amacıyla, çalışanların organizasyonlara nasıl ve neden katkıda bulunduklarının anlaşılabilmesi içinse, insanların yalnızca kısa vadeli kâr hedefiyle araçsal kaynak olarak kullanılmalarının ötesine geçen alternatif bir bakış açısı sunan (Bal, De Jong, 2017: 176), organizasyonlarda hem çalışanlara, hem de haklarına saygılı sistemler, giderek daha rekabetçi hale gelen dünyada örgütsel avantaj elde etmek için temel olarak görülmektedir (Hodson, Roscigno, 2004: 679).

Organizasyonlar, ekonomik, politik ve sosyal unsurları kapsayan ve dinamik çevre olarak adlandırılan bir ortamda, bir yandan küreselleşme, teknoloji, iklim

değişikliği vb. gibi çevresel faktörlerden etkilenirken, bir yandan da çevrelerini etkilemekte ve şekillendirmektedir. Bununla birlikte organizasyonlar, karşılıklı ve doğrudan etkileşim halinde oldukları çevresel katmanlardan oluşan bu yapı içerisinde (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 148-158) başarılı olabilmek adına belirli hedefleri gerçekleştirmeye odaklanırken, zaman zaman bu hedeflerin ne pahasına gerçekleştiği konusunu gözden kaçırabilmektedir. Rekabetin yarattığı dışsal baskıların, daha verimli çalışmak ve çalıştırmak amacıyla yönetim politikaları aracılığıyla örgüt içine de yansması ve ayrıca, yeniden yapılanma ve küçülme gibi eğilimler, organizasyonlarda kurum içi rekabetin, çalışanlar üzerindeki iş yükünün ve baskıların artmasına neden olabilmektedir (Güngör Delen, 2010: 48-49).

Tüm bu gelişmelerin yanı sıra işgücünün demografik yapısı ve çalışan profili de gün geçtikçe değişmekte ve çeşitlenmektedir. Farklı sosyal ve kültürel yapılardan gelen çalışanlar, organizasyona tüm farklılıklarını, farklı algı ve değer yargılarını da beraberlerinde getirmekte, organizasyona getirdikleri bu nitelikler, çalışanların çevreleri ile olan etkileşimlerini de etkilemektedir (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 149).

Farklı değerlere sahip çalışanların saygınlık değeri etrafında güçlü bağlarla birleştirilmesi, farklılıkların avantajlarından en yüksek düzeyde yararlanılması için bir zorunluluktur. Bununla birlikte, rekabet ve baskı ortamında tüm dikkatlerini hedeflerini gerçekleştirmeye odaklayan organizasyonlarda, farklı özellikler taşıyan, farklı altyapılardan gelen ve kendilerine özgü duygu, düşünce, değer ve algıları olan çalışanların birbirleri ile etkileşimlerinde olumsuz davranışların sergilenebilmesi doğal olarak kabul edilebilmektedir. Çalışma ortamının yoğunluğu içinde, çalışanların çevrelerindeki insanlara saygılı davranmaları artık önemli bir gereklilik olarak algılanmamakta, çalışanların zaman baskısı altında yapacak çok fazla işlerinin olması, sosyal normlara, ahlâk ve nezaket kurallarına dikkat etme gereği duymamalarına neden olabilmektedir. Ancak, bu tür davranışların sıklıkla ve yoğun olarak gerçekleşmesi, örgütlerin çalışma düzeni ve atmosferini bozabilmekte, bu durumun görmezden gelinmesi veya önemsenmemesi durumunda iki veya daha fazla kişi arasında gelişen olumsuz tutum ve davranışlar, diğer çalışanları da etkilemeye başlayarak, tüm örgüte yayılabilmekte ve bir süre sonra da alışkanlığa dönüşerek

kurum kültürünün bir parçası haline gelebilmektedir (Bal Taştan, 2014: 63; Güngör Delen, 2010: 44).

Organizasyonda istenmeyen davranışların ortaya çıkışında örgütsel unsurlar büyük önem taşımaktadır. 2015 yılında Avrupa ülkeleri kapsamında işyerinde taciz ve şiddet konusunda gerçekleştirilen araştırma sonucunda hazırlanan Eurofound raporunda, bu unsurlar üç grupta değerlendirilmektedir. Birinci grupta; iş yoğunluğu, iş yükünün fazlalığı, zaman baskısı, fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak talepkar görevler, zayıf özerklik/iş üzerindeki kontrolün azlığı, çalışma saatleri ve eleman yetersizliği gibi unsurları içeren iş talepleri yer almaktadır. İkinci grupta, değişim ve belirsizlikten kaynaklanan; iş güvencesinin olmaması, yeniden yapılanma, örgütsel ve yönetsel değişiklikler gibi unsurlar bulunmaktadır. Üçüncü grupta ise; örgütsel ve sosyal çevreden kaynaklanan unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar; yönetim tarzı ve liderlik (baskıcı, otoriter, istismarcı yönetim tarzı, katılımcı olmayan liderlik, yönetim desteğinin olmaması), örgütsel faktörler (politikaların yetersizliği, rol belirsizliği, rol çatışması, uygun olmayan iş organizasyonu ve çatışma yönetimi, zayıf örgüt yapısı) ve çalışanlar arası sosyal ilişkiler (düşmanca çalışma ortamı, zayıf sosyal ilişkiler, zayıf iş birliği, sosyal desteğin yetersiz olması, çatışma, rekabet, iletişim eksikliği/zayıflığı, informal grup ve klikler, değer çatışmaları) olarak ifade edilebilir (Eurofound, 2015: 27-28).

Bu unsurlar arasında, organizasyonda saygınlık koşullarının ya da saygınlığı ihlâl eden durumların oluşumunda, organizasyonel yapı ve kültür önemli unsurlardır. (Lucas v.d., 2017: 1506). Organizasyon, kültür ve insan kaynakları sistemleri aracılığıyla olumsuz davranışlara izin verilmesi ya da teşvik edilmesi nedeniyle, yıkıcı davranışların ortaya çıkışında temel sorumlu olarak değerlendirilebilir (Meriç Atakan, 2017: 9). Farklı organizasyonlar, çalışanlara daha fazla veya daha az saygınlıkla çalışma ve kendilerini gerçekleştirme fırsatı vermektedir (Hodson, 1996: 719). Örneğin çalışanların pozisyonu dikkate alınmaksızın seslerine kulak veren, ciddiye alındıkları ve farklı fikirlerini korkusuzca dile getirebildikleri organizasyonlarda, saygınlıkla çalışma imkânının daha fazla olduğu ifade edilebilir (Valcour, 2014: 3).

Organizasyonel yapı ve düzenin; yapılan işe, teknolojiye, kültüre ve çalışanların bekleyişine göre değişebilmesi nedeniyle, evrensel olarak uygulanabilecek, her duruma uygun ideal bir yapı ve düzen bulunmamaktadır (Baysal, Tekarslan, 1998:19). Ancak, ideal yapı, bu yapının nasıl geliştirileceği ve evrensel bir kültür yönetimi stratejisi tanımlanamasa da kültürün organizasyonel davranış ve böylelikle de performans üzerinde önemli bir etkisinin olduğu rahatlıkla ifade edilebilir (Armstrong, 2006: 104). Bu bağlamda, örgütsel saygı kültürleri, çalışanlar arasında olumlu ve iş birliğine dayalı ilişkiler için bir ortam sağlarken, saygısızlık kültürleri ise, dayanışmayı aşındırmakta ve çalışanlar arasındaki mücadeleyi arttırmaktadır (Hodson, 2001: 232).

Saygınlık, insanlar arasındaki saygılı etkileşimler sonucu ortaya çıkar ve insanlar arasındaki bu etkileşimlerde anlam yaratılır (Bal, 2017: 295). Karşılıklı saygı, organizasyonda veya başka herhangi bir sosyal ortamda iş birliğine dayalı ilişkiler için esas olup (Hodson, Roscigno, 2004: 676), insanlar arasında anlamlı etkileşimlerin olmadığı bir çalışma ortamı, büyük örgütsel zararlara neden olabilir. Çalışanlar bağlılık ve dayanışmalarını kaybeder, bu durum, işyerinde güvensizlik, saygısızlık ve memnuniyetsizliğin yayılmasına neden olur, böylelikle hoşgörüsüz bir kurum kültürü oluşur. İyi olanların organizasyonu terk etmesi ile geriye mutsuz insanlardan oluşan bir yapı kalır. Bu durumun, organizasyon açısından etkileri yıkıcı yöndedir (Johnson, Indvik, 2001: 707).

Organizasyonlarda çalışan saygınlığını şekillendiren temel unsurlardan biri de organizasyonların başarılarında da en önemli etkenlerden biri olan, çalışanların güven ve saygınlığına dayalı yönetim davranışdır (Figurska, 2017: 23). Yönetim davranışı saygınlığın korunma veya ihlâl edilme derecesini belirlemektedir ve organizasyonda saygınlık yönetsel uygulamalarla sıkı sıkıya bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların saygınlıklarını korumak için politikaların oluşturularak hayata geçirilmesinin ve gerekli koşulların sağlanmasının da yönetimin ahlâkî sorumluluğu olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte, yönetimlerde örgütsel hedeflerle çelişkili olarak bir maliyet oluşturacağı inancı ile bu tür uygulamalara karşı bir direnme söz konusu olabilmektedir (Lucas v.d., 2017: 1506-1507).

Organizasyonda saygılığın sağlanması konusundaki inançsızlık, sadece yönetimlere özgü değildir. Bazı araştırmacılar da yönetim işlevinin karakteri ile çelişmesi nedeniyle, yöneticilerin ve hatta İK bölümlerinin işyerindeki saygılığın koruyucusu olmaya çağrılmasının ütöpik bir yaklaşım olduğunu iddia etmektedir (Healy, Wilkowska, 2017: 120).

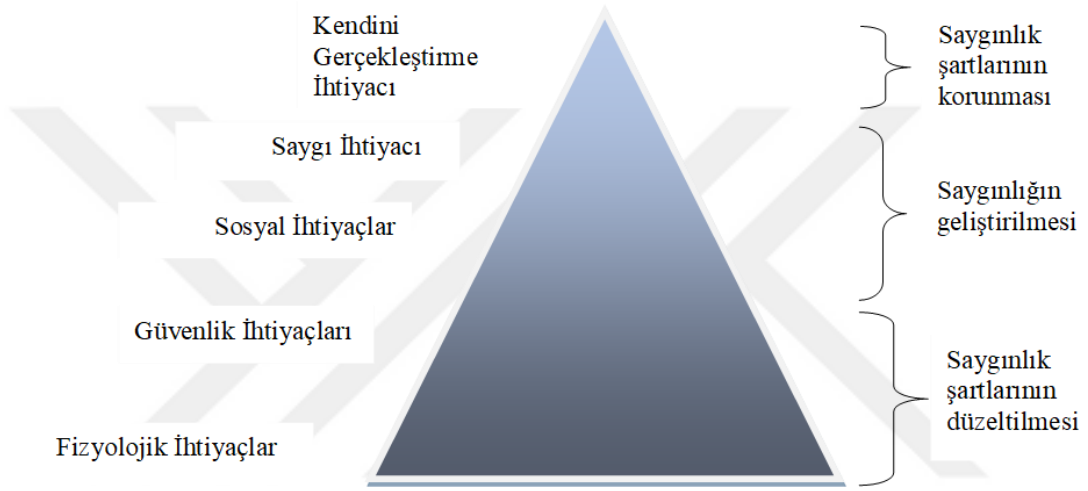
Oysa organizasyonda çalışanların saygılık ihtiyacına değeri veren ve saygının ortak değeri olarak paylaşıldığı bir kültürün ve çalışanların söz hakkına, güvenliğine ve sağlığına odaklanan örgütsel politikalara ilişkin ortak algıyı ifade eden psiko-sosyal güvenlik ikliminin oluşturulmasında, yönetim kadar İnsan Kaynakları bölümleri de önemli bir role sahiptir. İşyerinde insanlığa saygı göstermeyi vurgulayan bir İKY bakış açısı, işini hevesle yerine getiren bir işgücü oluşturmada ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmada kritik önem taşımaktadır. Olumlu bir psiko-sosyal güvenlik iklimi; düşmanca veya zehirli bir çalışma ortamına katkıda bulunan saygılık ihlallerinin oluşmasını da engeller (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 153). Ayrıca, organizasyonda çok yönlü ve incelikli İKY uygulamalarının kullanılması; çalışanların refahının ve saygılığının korunmasında sistematik bir yaklaşımın benimsenmesine de olanak sağlar (Salin, 2008a: 39).

Verimlilik, yenilikçilik ve rekabet gücünde artışın yanı sıra, pozitif çalışan deneyimi için imkân sunan işyerindeki saygılığın, günlük çalışma hayatlarında çalışanlar ve yöneticiler için ne anlama gelebileceği, bunun çalışma deneyimleri üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu daha açık ve net bir şekilde tanımlandığı ve ortaya koyulduğu takdirde, iyi ve üretken çalışma ortamlarını desteklemek için tasarlanmış organizasyonel politika ve uygulamaların etkinliğinin sağlanması için de faydalı araçlar sunulmuş olunacaktır (Bolton, 2010: 161).

2.1.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Organizasyonda Saygılık

Organizasyonun, saygılığın sağlanması ve gelişimi konusunda elde ettiği sonuçlar, Maslow'un motivasyon teorisinin hiyerarşik anlayışından hareketle değerlendirildiğinde; insanın saygılığını arttırmaya yönelik organizasyonun,

çalışanın organizasyondaki etkileşimlerinde kendini gerçekleştirme isteğini mümkün kıldığı ifade edilebilir. Bu anlamda, insan saygınlığına önem veren bir organizasyonda, çalışanların yalnızca haklarına değil, aynı zamanda organizasyon içindeki etkileşimlerine ve potansiyellerinin geliştirilmesi için gerekli koşulların yaratılmasına da odaklanılır (Aguado, Retolaza, Alcañiz, 2017: 89-90).



Şekil 2.1 : Saygınlık Konusuna Uyarlanan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Aguado, Retolaza, Alcañiz, 2017: 90.

Şekil 2.1.'de işyerinde saygınlık konusuna uyarlanmış Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi anlayışı ile saygınlığın sağlanması ve gelişimi konusunda organizasyonun elde ettiği sonuçlar yer almaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisine göre bu sonuçlar değerlendirildiğinde, saygınlık konusunda en olumsuz durumdaki organizasyonlarda, çalışanların en temel ihtiyaçlarının dahi karşılanamadığı görülecektir. Saygınlık şartlarının sağlanması, geliştirilmesi ve korunması yönünde yüksek bir saygınlık arayışı içerisindeki organizasyonlarda ise, çalışanların fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları karşılanarak, çalışanlara insana yakışır iş ve ücretin yanı sıra, kendilerini gerçekleştirme fırsatı tanınmaktadır (Aguado, Retolaza, Alcañiz, 2017: 90-93).

2.1.2 Organizasyonda Saygınlığı Şekillendiren Temel Unsurların Saygınlıkla İlişkisi

2.1.2.1 Kültür ve Çalışan Saygınlığı

Kültür, bir topluluktaki bireylerin davranışlarını idare eden, yöneten kuralların toplamıdır (Erdoğan, 1997: 127). İşletme yönetimi açısından da kültür; organizasyonun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, inançlar, değerler, örf ve adetler ile kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamı olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 2007: 229).

Organizasyonda kültür, düşünme, hissetme ve davranış şekillerini etkiler. Bunun yanı sıra günlük yaşama anlam ve öngörülebilirlik sağlar (Schein, 2009: 75). Organizasyonda ritüellerin, iklimin, değerlerin ve davranışların tutarlı bir bütün halinde bir araya geldiği kültür, grubun iç ve dış uyum problemlerini çözerken öğrendiği, geçerliliği kanıtlanmış ve bu yüzden de yeni üyelere problemlerin algılanması ve ele alınmasında doğru yöntemler olarak aktarılabilir, paylaşılan temel varsayımlardır. Her kültürde insanların çevrelerinden saygı görmek için sergilemeleri gereken davranışlara, insan ilişkilerinin doğru ve uygun şekillerine ve ayrıca kabul edilemez ve gruptan dışlanmayı gerektiren davranışların neler olduğuna ilişkin ortak varsayımlar vardır (Schein, 1997: 10-12, 123).

Örgüt üyelerince paylaşılan inançlar, tutumlar, değerler ve varsayımların toplamı olarak kültür, çalışanları sosyal olarak bir arada tutam kavramdır (Armstrong, 2006: 100-101). Farklı çevrede yetişmiş, farklı değer ve inanç sistemlerine sahip çalışanlar, örgütün sosyal ve teknolojik yapısına, kültürüne uyum sağladıkları ölçüde örgütle bütünleşecek ve örgütün etkinliğini de arttıracaklardır (Erdoğan, 1999: 17). Değerleri, normları, inançları, tutumları ve varsayımları içeren, dile getirilmese ya da yazılı olmasa da örgütte iletişim ve karşılıklı anlamamanın temeli olarak paylaşılan anlamlar sistemi sunan kültür, bu fonksiyonlarını yeterince yerine getiremediği durumlarda ise, örgütlerin etkinliğini azaltabilmektedir (Armstrong, 2006: 101). Paylaşılan ortak temel varsayımlar olarak kültür, organizasyonu güvenli, konforlu ve

retken kılarken, varsayımlar yaygın olarak paylaşılmadığında ise, anarşı ve anomi söz konusu olmaktadır (Schein, 1997: 131).

Örgüt kültürü, yönetici ve çalışanlara işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken yol gösteren, ışık tutan ve tüm çalışanların benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi olarak kabul edilir. Bu nedenle kültür, rgt diğerlerinden ayırmakta, faaliyetlerin nasıl yapılacağına dair rehber olmakta, örgüt amaçlarının önceliğini çalışanlara hissettirmekte ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde denetim mekanizması işlevi görmektedir (lgen, Mirze, 2007: 380-383).

Örgüt kültürü; örgütün insan kaynağına, bu kaynağın örgütün başarisında oynadığı role, değerine, bu kaynağa nasıl davranılacağına ve yönetileceğine ilişkin bakış açısını ifade eden, örgütün insan kaynakları felsefesini ve değerlerini ifade etmek için de kullanılmaktadır (Schuler, 1992: 21).

Kültür, organizasyonda en belirgin olarak ortak dil ve ortak düşünme biçimlerinde ortaya çıkmaktadır (Schein, 2009: 52). Yüksek derecede insanî değeri tanıyan bir kültürde, insan değerinin, insanlara saygı ve itibarla davranmakla ilgili olduğu bilinmekte, çalışanların saygı, tanınma, aidiyet, özerklik, kişisel gelişim ve anlam olarak ifade edilebilecek temel psikolojik ihtiyaçları anlaşılmakta, olumlu ve benzersiz katkıları takdir edilerek, potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunmaktadır (Stallard, Pankau, 2008: 19-20). Ayrıca, alışanların saygınlıklarının güvence altına alındığı bir organizasyonda saygınlığı ihlâl edecek durumların gerçekleşmesi de pek mümkün olmamakta, nadiren gerekleşe bile bu durum ve davranışlar yayılmadan önce durdurulabilmektedir (Davenport, Schwartz, Elliott, 1999: 202).

Organizasyonda olumlu kültür algısı oluşturmak içinse, hedeflerin çalışanlar tarafından paylaşılması, güvenin, iş birliğinin ve açık iletişimin sağlanması, katılımcılığın, yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesi, çalışanların rol ve iş tanımlarının açık olması, adil bir ödüllendirme ve ceza sistemi ile etkin bir performans sisteminin uygulanması hayati önem taşımaktadır (Köse Gnal, Yıldıırım, 2013: 98-108). Bu nedenle, işyerinde çalışanların saygınlığının tanınması için örgütsel ahlâkî

değerlerin açık bir ifadesi olarak, kurumun ideallerini ve değerlerini bir araya getiren; davranışları istenen yönde yönlendirmeye ve istenmeyen davranışları önlemeye yönelik strateji, politika ve sistemlerin geliştirilmesi gerekmektedir (Einarsen, Salin, Einarsen, Skogstad, Mykletun, 2019: 675-676; Latemore, 2017: 156).

2.1.2.1.1 Saygınlığın Sağlanmasında Kültürün Bir Ögesi Olarak Değerlerin Önemi

Çalışanların bireysel değerleri, yaşamlarına anlam ve amaç kazandırmanın yanı sıra, bireyleri harekete geçiren bir insan kimliği unsuru olarak motivasyon için önemli bir araç ve bir yaşam pusulasıdır. Çalışanlar, kendileri için neyin önemli olduğunu gösteren ve farklı derecelerde önem taşıyan başarı, güvenlik vb. gibi sayısız değere sahiptir ve bu değerler kişiden kişiye farklılıklar gösterirler (Figurska, 2017: 24-25).

Değerlerine organizasyonda saygı gösterilmediğinde, sosyal kontrol ve düzenleme eksikliğinin bir sonucu olarak bireylerde kişisel dışlanmışlık ve huzursuzluk durumu gözlenir (Figurska, 2017: 29). Örgütsel değerler ile çalışanın kişisel değer, amaç ve hedefleri arasında belirgin bir farklılaşmanın ortaya çıkmasıyla da örgütsel ilişkileri düzenleyen kural ve değerlerin aşınmasının doğurduğu karmaşa ve kuralsızlık durumu, çalışanı örgütsel anomiye götürür. Örgütsel anomi yaşayan kişinin, örgüt değerleri ve rollerine ilgisi kaybolur; bu kişi değer ve normları anlamsız olarak görür. Yabancılaşmaya kadar varabilecek bu süreçte çalışan, huzursuzluk, kronik kaygı, amaçsızlık ve anlamsızlık duyguları ile kendini güçsüz, yalnız, yalıtılmış ve süreci bütünlük içinde kavrayamayan biri olarak hisseder (Tutar, 2004: 115-116).

Bunun tam tersi olarak, bireyin organizasyondaki eylemleri değerleri ile tutarlı ve uyumlu olduğunda, kişisel saygınlığın sürdürebilmesi mümkün olur ve çalışanın öz saygınlık ihtiyaçları karşılanır. Saygınlık ihtiyaçları karşılanan çalışanlar işlerinden memnundur, üstleriyle ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere, ekibe ait olma ve işte öznellik duygularına sahiptir. Bu çalışanlar, organizasyona sadıktır, sadece verilen emirleri uygulamakla kalmayarak, işlerini hevesle ve ellerinden gelen en iyi şekilde yaparlar (Figurska, 2017: 29).

Bireyler açısından değerlerin hayatlarındaki önemi nedeniyle, örgütlerde saygınlığın incelenmesinde, örgüt üyelerine göre değerlerin anlam ve içerik yönünden ortaya koyulması da önemlidir. Homans'ın (1951) öncülüğünde yapılan klasik grup davranışı çalışmaları, grubun bir parçası olmanın değer aktarmada önemli etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Üyelik dinamiğine odaklanan bu yaklaşım, organizasyonda saygınlığın inşasında, saygınlık fırsatlarının ortaya çıkması ve çalışmanın devam etmesi için gerekli olan bireyler arasındaki etkileşimlerin sembolleri ve grup içindeki saygınlığı tanımlayan temel değerleri belirleme fırsatı da sunar (Mitchell, 2017: 47).

Örgütlerde bireysel davranışları ve işletme davranışlarını yönlendiren, paylaşılan ve kabul edilen temel değerler, anlayışlar, düşünce sistemleri, inançlar ve varsayımlar olan örgüt kültürünün temeli, örgütte yerleşmiş değerler ve temel düşünce sistemleridir (Ülgen, Mirze, 2007: 381). Örgütsel değerler ve normlar kültürün çok önemli bir parçasıdır. Çalışanlara, örgütte sergilenen davranışlarda neyin önemli olduğunu gösteren değerler, örgütlerin ve çalışanların davranışlarında büyük etkiye sahiptir (Armstrong, 2006: 100). Davranış ve tutumlar üzerindeki bu etki, değerler ne kadar güçlü olursa o kadar güçlü olabilmektedir. Değerler aynı zamanda bir kültürün üyeleri tarafından neyin iyi, neyin kötü olduğu ve neyin arzu edildiği hakkında paylaşılan önemli ve kalıcı inançlar veya idealler olarak anlaşılmaktadır. Örgütle ilgili olarak değerler, kuruluş için neyin iyi olduğuna ve neyin gerçekleşmesi gerektiğine dair inançlardır. Değer kavramı fikirler, insanlar, nesneler, durumlar, olaylar vb. veya bunların özellikleriyle ilgili olabilir. Değerler, örneğin; performans, yetkinlik, rekabet gücü, yenilikçilik, ekip çalışması, insana önem verme gibi farklı alanlarda dolaylı olarak veya açıkça ifade edilebilir (Figurska, 2017: 24-25).

Organizasyonda saygı, saygınlık ve diğer çalışanların öz saygılarına özen gibi kritik konularda da değerler, üyeler tarafından kolektif olarak paylaşılmakta, tanınmakta ve grup tarafından bireylere aktarılmaktadır. Nitekim O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) tarafından yapılan bir organizasyon kültürü araştırmasında 800'den fazla çalışan, insana saygıyı organizasyonun temel değerlerinden biri olarak tanımlamışlardır (Ramarajan, Barsadea, Burack, 2008: 5).

Ortak değerler, toplumsal düzeni sürdürme ve güçlendirme özelliği nedeniyle de önemli bir role sahiptir. İnsanlar başkaları ve kendileri tarafından değerlere göre değerlendirildiği ve hiç kimse, kendini değersiz hissetmek ya da başkaları tarafından değersiz olarak görülmek istemediği için, bireyin insan olarak değerini doğrulayan saygı ve saygınlık değerleri örgüt üyeleri için son derece anlamlıdır (Figurska, 2017: 25).

Organizasyonda paylaşılan ortak saygınlık değerlerinin hem çalışan davranışlarına hem de yönetim kalitesine büyük etkisi bulunmakta, bu nedenle saygı ve saygınlık değerleri iş sonuçlarını şekillendirmede önemli bir güç olarak işlev görebilmektedir (Ramarajan, Barsadea, Burack, 2008: 5). Saygınlık değerleri çalışanların örgüte bağlılığını ve uyumunu, amaç ve hedeflerin etrafında birleşmesini, ahlâklı davranışlarını, iş birliğini, karşılıklı yardımlaşmasını, işe bağlılığını ve adanmışlığını arttırır, iş stresini düşürür ve sistemli öğrenmeye olan isteği arttırır (Figurska, 2017: 29).

Farklı değerlere sahip çalışanların aynı örgütsel değerler etrafında birleştirilmesi ve saygının ortak değer olarak paylaşılması, organizasyonda şüphe, korku, güvensizlik ve inançsızlık gibi istenmeyen duyguların ve olumsuz tutumların önlenmesi açısından önemlidir. Rousseau tarafından da ortaya koyulduğu üzere, çalışanlar organizasyonda güçlü ilişkisel bağlar nedeniyle birbirlerine güvendiklerinde, organizasyona daha fazla bağlanarak, olumlu bir şekilde katkıda bulunmaya istekli olacaklardır (Bal, De Jong, 2017: 181).

2.1.2.2 Liderlik ve Çalışan Saygınlığı

Liderlik tanımlarının hem fikir olduğu üzere, liderlik; ortak amaç veya hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme sürecidir. Bu doğrultuda, liderlik organizasyonda hem görevlerle hem de ilişkilerle ilgilenmeyi gerektirir (Latimore, 2017: 154). Uygun yönetim davranışı da, bir yandan, çalışanların işlerinin gereklerini yerine getirmelerini sağlayan tutarlı ve etkili bir üretim sistemini sürdürmek için yönetimin sorumluluklarını, diğer yandan da ahlâkî bir düzen içerisinde çalışanlara

onurlu ve saygılı davranmayı ve ihtiyaçlarının tanınmasını içermektedir (Hodson, 2002b: 296).

Organizasyonda çalışan saygınlığının tanınmasında ve teşvik edilmesinde ya da ihlâlinde lider önemli bir role sahiptir (Hodson, 2001: 232). Liderlik, kültürün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında önemi nedeniyle örgüt kültürünü yaratacak en temel güç olarak gösterilmekte olup (Acar, 2013: 12), Hodson tarafından da, yönetimin organizasyonda saygı ve saygınlık kültürü ya da saygısızlık ve kaos kültürü yaratma yeteneğine sahip olduğu ifade edilmektedir (Hodson, 2001: 232). Hodson'a göre, yönetimin organizasyonda uygun davranışa ilişkin normlara uymaması, istismarın ve ayrıca işgücü süreçlerinin zayıf örgütlenmesi ile koordinasyonunu ifade eden kaosu hâkim olduğu ortamlara neden olmaktadır (Hodson, 2001: 93; Roscigno, Hodson, Lopez, 2009: 749). Yönetimin istenmeyen davranışları, birlikte çalışılan kişileri etkileyerek, ümitsizlik ve öfke gibi duyguları, devamsızlığı ve işgücü devrini arttırmakta, taciz ve şiddete kadar varabilecek düşmanca bir çalışma ortamının oluşmasına yol açmaktadır (Flynn, 1999: 40). Anlamlı iş üretilmesini, çalışanların karar alma sürecine dâhil edilmesini ve katılımcılığını sağlayan yönetici davranışları ise, saygınlığı teşvik eden kurum kültürlerini beslemektedir (Latimore, 2017: 156).

Etkili örgütsel uygulamaların temel bir bileşeni olarak yönetimin ana yükümlülüğü, faaliyetlerin tutarlı ve verimli bir şekilde organizasyonunu sağlamaktır. Liderlik, mükemmellik için standartların ve bu standartlara ulaşmanın yollarının belirlenmesi anlamına gelir. Tutarlı örgütsel prosedürler; örgütsel etkinlik, olumlu örgütsel iklimin sağlanması ve yönetimin meşruiyetinin korunmasında esastır (Hodson, 2001: 98; 2002b: 296-297; Hodson, Roscigno, 2004: 677).

Yönetimin bir diğer yükümlülüğü de, çalışanların haklarına saygı duymaktır. Yeniçağda yönetim alanında yaşanan önemli değişimlerden biri, çalışanları paydaşlar olarak görerek, çalışan katılımcılığının artırılması ve çalışan haklarına daha fazla saygı gösterilmesi aracılığıyla verimliliğin artırılmasına odaklı yönetim stratejilerine doğru geçiştir. Bu doğrultuda yöneticilerden; çalışanların haklarıyla ilgili istismarcı ve kötü niyetli uygulamalardan, keyfi işten çıkarmalardan kaçınmaları ve iş güvencesi vb.

normlara uymaları beklenmektedir. Bununla birlikte, yöneticiler çalışanların haklarına saygı duyma konusunda çoğunlukla sözlü destek verirken, sözlü iddiaları ve gerçek davranışları arasında büyük bir kopukluk söz konusu olabilmektedir (Hodson, 2001: 91; 2002b: 295-297).

Hodson tarafından yapılan araştırmalarda, tutarlı bir üretim organizasyonunun ve çalışanların haklarına saygının korunmasını sağlayan yönetim davranışlarının, işteki anlam ve memnuniyet için çok önemli olduğu ve ayrıca çalışanların saygınlığını ve verimliliğini destekleyen olumlu yönetim davranışının, işteki anlam ve memnuniyeti güçlendirmekle kalmayarak, yatay ve dikey çatışmaları da azalttığı ortaya koyulmuştur (Hodson, 2002b: 311). Yöneticilerin çalışan haklarına saygı göstermediği işyerlerinde, çalışan-yönetim çatışmaları daha yaygındır. Ayrıca, birçok işyerinde ortaya çıkan ve oldukça tahrip edici olan istismarcı yönetim davranışları, çalışanlara insanlardan ziyade nesneler gibi davranmayı veya genelde saygısız olmayı içerirken, olumlu ve anlamlı bir iş deneyimine de zarar verebilmektedir (Hodson, 2002b: 293-297).

Saygınlık bakış açısında liderlik, çalışanların temsilciliği rolüne dayanmaktadır. Bu anlayışta, liderler sadece organizasyon adına hareket eden, organizasyonel hedeflere ulaşılmasını sağlayan ve çalışanların bu hedeflere katkıda bulunup bulunmadığını kontrol eden kişi olarak görev yapmaz. Aynı zamanda çalışanları temsil ederek, bu sayede çalışanların saygınlığa katkıda bulunma ve bu kavramla yaşama fırsatlarına sahip oldukları bir ortam oluşturmak için de çalışırlar. Bu bakış açısına göre, işyerinde yalnızca saygınlığın başarısını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların temsilcisi olarak hareket ettikleri için, liderlerin daha fazla sorumlulukları bulunmaktadır (Bal, 2017: 281-282). Bununla birlikte, örgütlerin toplum üzerindeki etkileri ne olursa olsun kârlı uygulamalara odaklanmaları, ahlâkî davranmaya gerek görmemeleri ve yöneticilerin de bu yönde davranışlarına izin vermeleri nedeniyle, günümüzde liderlikte doğruluk ve dürüstlük kavramları ve liderin izleyicileri konusunda doğal bir sorumluluk üstlenip üstlenmediği de tartışmalı bir konudur (Bal, 2017: 30-31).

Yöneticilerin organizasyonda saygılı bir şekilde iletişim kurmaları da, sağlıklı ve çeşitli bir kültürü teşvik etmede ve çalışanların saygınlığının tanınmasının sağlanmasında bir gerekliliktir. Liderler, toksik kültürleri değil, saygın kültürleri teşvik etmeli ve bu yüzden saygınlığın korunmasını ve kabul edilmesini sağlamalıdır. Günlük yaşamın büyük bölümünün geçirildiği işyeri ortamında, çalışanın saygınlığına yönelik olmayan, doğrudan işin gerçekleştirilmesini hedef alan uyarıların ya da anlık tepkilerin olabileceği bir gerçektir. Ancak bu uyarıların ve tepkilerin gerçekleştirilme biçimleri de oldukça önemlidir. Bu nedenle, liderlerin işyerinde söylediklerine ve kendilerini nasıl ifade ettiklerine dikkat etmeleri gerekmektedir (Latemore, 2017: 156, 158, 164).

DeRue ve arkadaşlarına göre (2011), yöneticiler, benimsedikleri liderlik tarzına göre hareket etmektedir (Zhang, Bednall, 2016: 458). McGregor da, liderlerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları ile kullandıkları dil seçiminin, insan doğası hakkında liderlik tarzlarına ve ahlâkî anlayışlarına yerleşmiş varsayımlarına dayandığını ve bu varsayımların somut ifadeleri olduğunu belirtmektedir. Liderin insan doğası hakkındaki bu varsayımları, astlarının saygınlığına verdikleri değeri şekillendirmekte, bu da liderin kullandığı dile ve davranışlarına yansımaktadır. Bu nedenle, liderin iletişimi ve dil seçimi, çalışanların saygınlığını sağlamalı ve korumalı, saygınlığı pekiştirip yükseltmeli ve organizasyonda uygun politikalarla da desteklenmelidir (Latemore, 2017: 149-163). Ayrıca, liderin iyi iletişimi, çalışanların hedefler, prosedürler ve beklentiler hakkında bilgilendirilmeleri açısından da bir gerekliliktir (Hodson, Roscigno, 2004: 678).

2.1.2.2.1 Organizasyonda Saygınlığın Sağlanmasında Yönetim Vatandaşlığı Kavramı

Çağdaş organizasyonlarda çalışan vatandaşlığı davranışının ve işyeri uyumunun temel belirleyicisi olan ve yönetim davranışını değerlendirmek için bir araç sunan yönetim vatandaşlığı davranışı (**management citizenship behavior**) kavramı (Hodson, 1999b: 460), çalışan vatandaşlığının yanında, örgütsel liderlik normlarına ve çalışanların haklarına saygılı olmak için geçerli normlara uygun davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim vatandaşlığı davranışı, yönetim eylemleriyle, işyeri

normları arasındaki uyum olarak tanımlanır. Bu anlamda, çalışanlar tarafından yönetim hakkında yapılan basit bir adalet yargısından öte bir kavram olan yönetim vatandaşlığı, karmaşık ve çok yönlü olan, tutarlı bir üretim sürecinin nasıl organize edileceğine, işyerindeki tüm katılımcıların haklarının nasıl tanınacağına ve korunacağına ilişkin tanımlamaları içeren işyeri normlarına uygun davranışlar olarak ifade edilebilir (Hodson, 2002a: 65).

Yönetim normları zamana ve coğrafyaya göre değişiklik gösterebilmektedir. Ancak, üretken bir örgüt kültürünü geliştirmek ve sürdürmek ve çalışanların haklarına saygı göstermek çağdaş organizasyonlarda yönetimin temel rolleri olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda yönetim normları da örgüt araştırmacıları tarafından iki faaliyet alanını kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır. Bunlardan birincisi; üretimin teknik uygulanabilirliğini sağlamak, diğeri ise; örgütsel sosyal sermayeyi geliştirmek ve ayrıca çalışanlara ve haklarına saygı duymak olarak ifade edilmektedir. Yönetim normlarına uyulması, organizasyonda güven ve iyi niyetin, katı koordinasyonun, denetimin ve değerlendirme sistemlerinin yerini alabileceği bir iklim yaratır (Hodson, 2001: 93; 2002a: 67-68).

Çağdaş yönetim uygulamaları için, çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenin oluşturulması, meşruluk, karşılıklılık ve örgütsel adalet temel unsurlar olarak ifade edilmektedir (Hodson, 2002a: 66-67). Hem yöneticilerin hem de çalışanların katkılarına sahip işyerlerinin; güveni, adaleti ve karşılıklılığı arttırması, bunların da kuruluşa bağlılık, işten gurur duyma, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda ekstra çaba gösterme ve işyerinde saygınlık kazanma deneyimi için temel teşkil etmesi beklenebilir (Hodson, 2001: 46).

Örgütsel adalet; herkesin eşit muamele görmesi ve eşit fırsatlara sahip olması gibi konuların vurgulandığı ve modern sanayi toplumunun temeli olan sosyal adalet kavramı çerçevesinde çalışanın, vatandaşlık davranışlarında da merkezî bir belirleyici olarak tanımlanmaktadır (Hodson, 1999b: 461-462; 2002a: 66-68). Adil davranıldıklarını düşünen ve yöneticilerine güvenen çalışanların, kuruluşlarına daha fazla bağlı oldukları ve işlerinden daha memnun oldukları, bu nedenle de örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma ve iş tanımlarında gerekenin ötesinde isteğe bağlı

bir çaba gösterme ihtimalinin yüksek olduğu varsayılmaktadır (Berg, Frost, 2005: 660-661).

Güven; çağdaş yönetim uygulamalarının bir diğer özelliğidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvene yönelik davranışsal temeller, yönetim vatandaşlığı kavramında önemli bir unsurdur. Yönetim davranışının güvenilirlik alanları; tutarlılık, dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve delegasyonu, iletişim ve ilginin gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır (Hodson, 2002a: 66).

Meşruluk; yönetim vatandaşlığı davranışının bir diğer yönüdür. Gücün kullanılması meşru olarak görülüyorsa organizasyonda uyumluluğun daha yaygın ve uyum yönünde isteğin de daha fazla olacağı görüşünden hareketle, çağdaş yönetim ideolojileri açık normatif gerekçelere dayanan yönetim meşruiyetini temel alır. Ayrıca, yönetsel emirler veya bürokratik kurallardan ziyade, paylaşılan sese ve danışmanlığa dayalı meşruluk kavramı da ortak bir normatif düzene uyum anlayışı ile geliştirilmiştir (Hodson, 1999b: 461; 2002a: 67).

Karşılıklılık; çalışanlardan daha fazla çaba beklentisinin karşılığı olarak çalışanların haklarına, imtiyazlara ya da teşviklere izin veren yönetimi içermektedir. Bu anlayış, organizasyonda sözleşmeden doğan yükümlülöklere asgari düzeyde bağlılığın ötesine geçen taahhütler ve davranışlar geliştirmek için önemli bir mekanizma olarak ele alınmaktadır. Organizasyonda çalışandan beklenti, fazladan zihinsel ve fiziksel çaba harcaması iken, yönetim açısından bunun karşılığı eğitim olanakları, iş güvenliği, ilerleme ve daha genel olarak, çalışanların haklarına saygı gösterilmesi ile sağlanır (Hodson, 1999b: 461; 2002a: 67).

Hodson tarafından yapılan araştırmalarda, yönetim vatandaşlığı, çalışan vatandaşlığının arttırılmasının ve organizasyondaki çatışmaların azaltılmasının en tutarlı ve güçlü göstergesi olarak ortaya koyulmuş; yönetim vatandaşlığının, çalışan vatandaşlığını, çalışanlarla yönetim arasındaki çatışmaları ve çalışma grubu içerisindeki mücadeleleri etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, çalışan vatandaşlığı ve işyeri uyumunun en önemli belirleyicisinin, yönetimin verimli bir çalışma ortamını destekleyen ve çalışanların haklarını ve refahlarını koruyan normlara uyduğu bir organizasyonda çalışmak olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte,

organizasyonda çalışan vatandaşlığı davranışına, barışçıl ve iş birliğine dayalı ilişkilerin kurulmasına ve çatışmaların azaltılmasına önemli ölçüde katkıda bulunan yönetim vatandaşlığı davranışının zayıf, eksik veya tutarsız olduğu durumlarda yönetimin işyeri normlarına uyma konusundaki başarısızlığı, istismarcı, kaotik ve etkisiz üretim sistemlerine yol açmaktadır (Hodson, 2002a: 68-71, 89-91).

2.1.2.2.2 Organizasyonda Saygınlığın ve Saygınlık İhlâllerinin Oluşumunda Yönetim Tarzlarının Önemi

Astlarının ortak amaçlara ulaşmalarını sağlamada yönetim tarzı hayati bir karakteristiktir. Yıkıcı bir yönetim tarzına sahip lider, astlarına düşmanca davranışlar sergilerken, yapıcı bir tarza sahip lider ise, astlarını desteklemekte ve sonuç olarak daha az istismarcı davranış sergilemektedir (Zhang, Bednall, 2016: 458).

Yönetim tarzı, çalışanların sadakatini ve ekstra çabasını ya da kızgınlık ve direnişini uyandırmada; denetim şekli de destekleyici ya da düşmanca bir atmosferin oluşumunda belirleyici olarak çalışanlar üzerinde büyük bir güce sahiptir. Örneğin, doğrudan kişisel denetim, keyfî yönetime ve çalışan haklarının ihlâl edilmesine uygun ortam sağladığı için işyerinde saygınlığı tehdit eder ve bu nedenle yanlış yönetim ve istismar için uygun ortam sağlar. Hodson'a göre, yöneticilerin kişisel duygularına dayanan ve günden güne değişiklik gösterebilen doğrudan denetimin kullanılması durumunda, çalışanların istismarını yasaklayan örgütsel normlar göreceli olarak zayıf olacağından, çalışanlar istismara açık olacaktır. Doğrudan kişisel denetim, tahakküme dayalı ilişkilere ve gücün kötüye kullanılmasına neden olabilecek, bu tür ortamlarda, çalışanların mücadeleleri çoğunlukla istismar ve kötü yönetime karşı savunmaya odaklanacak, çalışanlar ve yöneticilerin, yönetimin gücünün sınırlarını tanımlayan ve çalışanların haklarını savunan normlar üzerinde sürekli bir savaşta olması beklenebilecektir. Direnç ve sosyal sabotaj da doğrudan kişisel denetim altında daha yaygındır (Hodson, 2001: 74-91).

Saygınlık, çalışan özerkliğine zarar veren liderler tarafından da zedelenebilmektedir. Bu nedenle, liderin, çalışanın yetenekleri ölçüsünde işin kontrolünü çalışana bırakarak, özerklik ve kontrol arasında doğru dengeyi sağlaması

oldukça önemlidir. Gereksiz kurallar ve aşırı kontroller çalışanda yetersizlik, kendine güven ve öz saygı eksikliği hissi yaratırken, çalışanları çok yakından idare ve kontrol ederek mikro yönetim uygulanması, çalışanların kontrol hissine sahip olmalarını ve kişisel gelişimin deneyimlenebilmesi için gerekli makul derecede özerkliğe sahip olma ihtiyaçlarını engeller (Stallard, Pankau, 2008: 20-22; Valcour, 2014: 2-3).

Genellikle kontrol kültürünün etkisiyle oluşan ve insanları yönetmenin kabul edilebilir bir şekli olarak görülen baskıcı yönetim tarzında da, çalışanın işiyle ilgili sorumluluğa sahip olmasına izin verilmemesi nedeniyle gerçekleşen saygınlık ihlalleri, çalışan saygınlığının yanı sıra organizasyona da zarar vermektedir (Beasley, Rayner, 1997: 179). Özellikle Japonya ve Çin gibi ülkelerde ve Güney Doğu Asya'da, yaşam boyu istihdamın yaygın olarak görüldüğü organizasyonlarda sıkça gözlenen, istihdam ilişkisinde, ebeveyn/çocuk, efendi/hizmetkâr veya öğretmen/öğrenci ilişkisindeki otorite yapılandırılmasına benzeyen yönetsel paternalizmde de (pederşahilik), çalışanların çocuk gibi muamele görmelerinin saygınlık ve öz saygı duygularını aşındırdığı görülmektedir. Güçlü bir tahakküm biçimi olan paternalizme, çalışanların aktif olarak itiraz ve dirençle karşılık verdikleri öne sürülmektedir (Fleming, 2015: 1469-1483).

Benzer şekilde, çalışanların faaliyetlerinin temel nedeninin maddi menfaatler olduğu varsayılarak, ödüllendirme ve cezalandırmanın bir güç olarak kullanıldığı geleneksel yönetim tarzı, yöneticilerin emirleri hızlı ve kolay bir şekilde yerine getirmeleri için astlarını zorlayabilmelerini sağlarken, onların işlerini sevmelerini ve hevesle yerine getirmelerini sağlama konusunda ise işe yaramamaktadır. Ayrıca uzun vadede, ödül ve ceza yönteminin kullanılması çalışanların doğal, içsel motivasyonunu ortadan kaldırmakta, işi yerine getirme konusunda çaba göstermekten vazgeçirmekte ve kişilerarası ilişkileri tahrip etmektedir. Tüm bu durumlar, çalışanın işini yerine getirirken çaba göstermemesinin bir sonucu olarak öz kontrol eksikliğine, iş tanımında tanımlanmış sorumlulukların dışına çıkmama beklentisinden kaynaklanan düşük iş kalitesine ve her bir ek çaba için ek faydalar talep etme yönünde tutumlarına yol açmaktadır (Figurska, 2017: 27).

Bununla birlikte, destekleyici lider davranışı yaratıcılığı arttırmakta, liderin etkili iletişimi hem izleyicilerin performansını, hem de lider-izleyici etkileşimini teşvik etmektedir (Latimore, 2017: 157). Yöneticinin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya ve çıkarlarını gözetmeye; onları değersiz birimler olarak görmek yerine, katkılarına değer vermeye odaklanan değerlerin vurgulandığı özene dayalı yaklaşımı da (Islam, 2013: 241) saygınlığa önem veren kültürlerin sağlanması açısından bir gerekliliktir. Mevcut bağlamda ihtiyaç duyulan, yönetimin çalışan güvenine ve coşkusuna layık bir şekilde davranma taahhüdünü içeren yeni rolüdür (Hodson, 2001: 259).

2.1.2.2.3 Saygınlık Kavramını Destekleyen Liderlik Tarzları

Saygınlık kavramına daha uygun ve bu kavramla daha fazla bağlantılı liderlik tarzları arasında dönüşümcü, hizmetkâr ve özgün liderlik yer almaktadır. Bu liderlik tarzları, çalışanların organizasyonda değer kaynağı oldukları, organizasyona değer kattıkları, organizasyonlar için değer üretebilmek adına da liderin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması gerektiği yönünde ahlâkî bir bakış açısı sunar. Etkili liderler organizasyonda ilham vererek, örnek olur, insanları cesaretlendirerek harekete geçmelerini sağlar ve çalışan saygınlığının ve güvenin inşa edilmesini teşvik eder. Dönüşümcü, hizmetkâr ve özgün liderler, çalışanlara karşı araçsal ve verimlilik odaklı bir yaklaşımın ve çalışanların kurallara, standardizasyona ve ödüllere odaklanarak motive edildiği geleneksel yol-hedef teorisini benimseyen işlemsel liderlerin aksine, çalışanların insan olduğunun farkına vararak, beklentilerini dikkate alır ve çalışanları yalnızca organizasyonun amaçları için kullanmaktan kaçınır (Latimore, 2017: 154).

Saygınlıkla bağlantılı bu yönetim tarzlarının yanı sıra, çalışma yaşamında son yıllarda yaşanan bazı olumsuz gelişmeler, dönüşümcü ve özgün liderlikle bazı benzerliklere sahip olan etik liderlik konusunun da önem kazanmasına neden olmuştur (Brown, Treviño, 2006: 595). Doğruluk ve dürüstlük, dönüşümcü liderlik ve etik liderlikte önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Dürüstlük ve güvenilirlik etik liderin ahlâkî bakışını yansıtırken, çalışanların yöneticiye duydukları güven, onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına yardımcı olmakta ve performanslarını doğrudan etkilemektedir (Arslantaş, Dursun, 2008: 113-114). Ayrıca, yöneticiye

duyulan güvenin çalışanların hevesleri üzerindeki olumlu etkisi ile yöneticinin güven sarsıcı davranışlarının çalışanların heveslerinin azalması veya ortadan kalkması üzerindeki etkisi de ortaya koyulmuştur (Esen, 2011: 66).

İşyerinde bireylere, gruplara, örgütün bütününe, çevreye ve genel olarak topluma zarar verebilecek, ahlâkî olarak toplum tarafından kabul edilmeyen davranışların en yaygın örneklerinden biri olan psikolojik tacizle (Einarsen v.d., 2019: 673) çalışma ortamının hangi yönlerinin en güçlü şekilde ilişkili olduğunu belirlemeye yönelik araştırmalarda da, sonuçlar özellikle liderlik kalitesinin önemine işaret etmekte, dönüşümcü liderlik ve özgün liderliğin psikolojik taciz riskini azalttığını göstermektedir. Yetersiz bir liderlik tarzı olan pasif liderlik ise, eş düzey çalışanlar arasında psikolojik taciz için elverişli bir örgütsel iklim yaratabilirken, otokratik liderlik tarzının kendisi psikolojik taciz olarak algılanabilmektedir (Salin, 2015: 70). Ayrıca, Zhang ve Bednall tarafından, hem etik olmayan liderliğin hem de otokratik liderliğin istismarcı yönetim davranışları ile olumlu ilişkili olduğu; destekleyici liderlik, etik liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi yapıcı liderlik tarzlarının ise istismarcı yönetim ile olumsuz ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur (Zhang, Bednall, 2016: 461).

Bunlara ek olarak, özellikle dönüşümcü, özgün ve etik liderlik gibi olumlu liderlik tarzlarının, çalışan hevesinin önemli bir öncülü olduğu da çeşitli araştırmalarda (Breevaart v.d., 2016; Carasco-Saul v.d., 2015; Christian v.d., 2011) tespit edilmiştir (Saks, 2019: 27).

2.1.2.2.3.1 Dönüşümcü Liderlik

Geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak duygu ve değerleri vurgulayan dönüşümcü liderlik; bireysel ilgi, entelektüel teşvik, idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon bileşenlerini kapsamaktadır. Bu bileşenlerin içerikleri, bazı yönlerden örtüşebilmektedir (Yukl, 1999: 285-289). Bass tarafından da, dönüşümcü liderliğin bileşenleri; karizmatik ve ilham verici liderlik, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olarak ifade edilmektedir (Bass, 2000: 22).

Bass ve arkadaşları, dönüşümcü liderliği öncelikle liderin izleyiciler üzerindeki etkisi ve bu etkiyi elde etmek için sergilediği davranışlar açısından tanımlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik teorisine göre, izleyiciler, dönüşümcü liderlere güvenir, hayranlık, sadakat ve saygı duyarlar. Liderin etki süreci de, izleyicileri örgütün menfaatleri uğruna kendi çıkarlarını aşmaya teşvik ve görev sonuçlarının öneminden daha fazla haberdar etmek suretiyle motive etmek üzerinden tanımlanmaktadır (Yukl, 1999: 286).

Bu liderlik tarzında çalışanların beklentilerin de üzerinde ekstra çaba göstermeleri, özellikle birey olarak dikkate alınmalarıyla, idealleştirilmiş etkiyle, entelektüel teşvikle ve ilham verici motivasyonla sağlanır (Latimore, 2017: 154). Çalışanı birey olarak dikkate almak, farklı destek ve gelişim ihtiyaçları olması nedeniyle izleyicilerin her birine ayrı ayrı muamele etmeyi ifade eder (Bass, 2000: 22). Çalışanı birey olarak dikkate almanın ilk yönü astın geliştirilmesi; koçluk ve mentorluk yapılarak astın becerilerinin ve kişisel etkinliğinin artırılmasıdır. Birey olarak dikkate almanın bir diğer yönü de arkadaşça davranmayı, yardımcı olmayı, saygılı ve takdir edici yaklaşımı kapsayan destekleme davranışları olarak ifade edilebilir. Astın bireysel olarak dikkate alınması, dönüşümcü liderliğin temel davranışı olarak da değerlendirilebilir. Entelektüel teşvik ise; astın geleneksel inanışları sorgulamasının ve sorunlara farklı bir açıdan bakarak yaratıcı ve yenilikçi çözümler geliştirmesinin sağlanması anlamındadır (Yukl, 1999: 288-289).

İlham verici motivasyon; liderin değerli bir gelecek öngörmesini, ona nasıl ulaşılacağını ifade etmesini, yüksek standartlar belirlemesini ve kendini izleyicileri için bir rol model olarak tanımlamasını ifade eder (Bass, 2000: 22).

İdealleştirilmiş etki davranışları ise; inançların lider tarafından ifade edilmesi, savunulan inançlarla tutarlı hareket edilmesi, alt inançların öneminin vurgulanması, faaliyetlerin amacının açıklanması ve karşılıklı güvenin önemi hakkında konuşulması olarak belirtilebilir. Bass (1996) tarafından ifade edildiği üzere idealleştirilmiş etki, bazen de gözlemlenebilir bir davranıştan ziyade bir sonuç olarak atfedilen karizmayı içerir (Yukl, 1999: 289).

Burns (1978), dönüşümcü liderlerin, astlarına kişisel çıkarların ötesinde ortak amaçlar için çalışma konusunda ilham vermeleri nedeniyle, bu liderliğin ahlâkî liderlik olduğunu ifade etmekte (Brown, Treviño, 2006: 598), dönüşümcü liderliği, lider ve izleyenlerinin, birbirlerinin ahlâk ve motivasyon düzeylerini arttırdıkları bir süreç

olarak tanımlamaktadır (Arslantaş, Dursun, 2008: 112). Dönüşümcü lider, izleyicilerini liderin benlik kavramı ve misyonu ile özdeşleşen bir benlik kavramı oluşturmaya teşvik eder. Bu durum ekstra çaba sarf etmek için motive olan astın öz değer hissini de yükseltir (Bass, 2000: 24).

Özellikle etkili dönüşümcü liderler, mücadele ederken, ilham verirken, model olurken ve motive ederken, diğerlerinin ihtiyaçlarına ve ahlâkî değerlere saygı gösterirler (Latimore, 2017: 163). Dönüşümcü lider, çalışma esnasında davranışlarının ahlâkî sonuçlarını da göz önünde bulundurarak astları açısından rol model oluşturmakta ve daha yüksek idealler ve ahlâkî değerler ile astlarını harekete geçirmektedir. Kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınan dönüşümcü lider, yüksek ahlâkî standartlar sergilemektedir (Şengöz, 2015: 75-76). Dönüşümcü liderler, kendi çıkarlarını ve başkalarının çıkarlarını grup, örgüt ya da toplumun iyiliği ile uyumlu hale getirmeye çalışırlar (Bass, 2000: 33).

Yüksek ahlâkî standartlara sahip dönüşümcü liderler, sadakat sağlayarak izleyicilerine çekici bir vizyonla ilham verirler ve adil davranışları ile diğer liderlik biçimlerinden daha yüksek çalışan performansı sağlarlar (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 154).

2.1.2.2.3.2 Özgün Liderlik

Özgün liderler kendilerinin ve başkalarının değerlerinin, ahlâkî perspektifinin, bilgisinin, güçlü yanlarının ve faaliyet gösterdikleri bağlamın farkında, nasıl davrandıklarını çok iyi bilen, kendilerine güvenen, umutlu, iyimser, dirençli ve ahlâkî karakteri yüksek olan liderlerdir. Kişisel farkındalık, açıklık, şeffaflık ve tutarlılık, kendinden fazla başkalarını düşünme bu liderlik tarzının temel özellikleridir. Özgün liderler ayrıca, karmaşık ahlâkî meselelerde, kendi ve farklı bakış açılarını dikkate alarak karar verme yeteneğine de sahiptir (Brown, Treviño, 2006: 599).

Bireyler arasında etkili bir şekilde iletişim kurabilmek için; gerçeklik, empatik anlayış, koşulsuz saygı, karşılıklı eşitlik ruhu ve destekleyici bir psikolojik iklim gerekmekte olup, özgün liderler, çalışanların anlam bulmalarına yardımcı olmanın

yalnızca, yönetici ve asları arasında bu niteliklere sahip bilinçli etkileşimle gerçekleşebileceğini bilen liderlerdir (Latemore, 2017: 157).

2.1.2.2.3.3 Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, başkalarına hizmeti, çalışmaya bütünsel bir yaklaşımı, topluluk hissini teşvik etmeyi ve karar vermede güç paylaşımını vurgulamaktadır. Greenleaf'a (1977) göre hizmetkâr liderlik, liderin hizmet etme isteğine yönelik doğal duygusu ile başlar. Hizmetkâr liderler, önderlik etmek için bilinçli olarak seçim yaparlar. Bu liderlerin, izleyicilerin kişi olarak gelişmelerine, öğrenmelerine, daha becerikli, sağlıklı, özgür ve özerk olmalarına, ayrıca izleyicilerinin hizmetkâr lider olma olasılıklarının da daha fazla olmasına yardımcı olma hedefleri vardır. Hizmetkâr liderliğin diğer özellikleri de; izleyicileri dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, koruyuculuk ve topluluk oluşturma şeklinde ifade edilebilir (Aydın, 2018: 272; Bass, 2000: 32-33).

Değer ve performans odaklı hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlikle bireysel ilgi ve ilham gibi ortak bileşenlere ve birçok paralelliğe sahiptir. Bununla birlikte, başkalarının ihtiyaçlarına odaklanmaya ve başkalarına hizmet etmeye öncelik verme konusunda dönüşümcü liderlikten çok daha ileridedir (Bass, 2000: 33).

2.1.2.2.3.4 Etik Liderlik

Etik liderlik, Brown ve arkadaşları tarafından, kişisel eylemlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif açıdan uygun davranışların gösterilmesi ve bu davranışların izleyicilere karşılıklı iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla tanıtılması olarak tanımlanmaktadır (Brown, Treviño, 2006: 595-596; Brown, Treviño, Harrison, 2005: 120).

Genel olarak etik, birey ya da toplum tarafından arzulanan veya uygun olarak değerlendirilen ahlâkî değerlerle ilgilenmektedir. Bu doğrultuda, etik liderlik de, ahlâkî inanç ve değerlere ve başkalarının saygınlık ve haklarına odaklanmaktadır (Aydın, 2018: 272).

Etik ve dönüşümcü liderler; başkalarını düşünme, ahlâkî kurallara uygun hareket etme, verdikleri kararların ahlâkî sonuçlarını dikkate alma ve ahlâkî rol model olma yönlerinden örtüşmektedir. Benzer şekilde etik ve özgün liderlik tarzları da, başkalarını düşünme (özgecilik) ve kararlarının ahlâkî sonuçlarını dikkate alma yönlerinden benzerlik taşımaktadır. Ancak özgün liderlikle ve dönüşümcü liderlikle başkalarını düşünme, ahlâkî karar verme, dürüstlük, rol modeli olma gibi benzerlikleri bulunmakla birlikte; etik liderler, ahlâkî yönetimi ve standartları, diğer insanlar konusundaki farkındalığı; özgün liderler, gerçekliği ve öz farkındalığı; dönüşümcü liderler ise, vizyonu, değerleri ve entelektüel teşviği vurgulamaktadır (Brown, Treviño, 2006: 598-599).

Etik liderin davranışları ahlâkî kurallara dayanmaktadır (Arslantaş, Dursun, 2008: 114). Adil ve dengeli kararlar veren dürüst, özenli ve ilkeli kişiler olarak nitelendirilen etik liderler, açık ahlâkî standartlar koyarak, bu standartlara ilişkin astlarıyla sık iletişim kurar, ayrıntılı açıklamalarda bulunur, standartlara uygun davranışları ödüllendirerek, uygun olmayan davranışlar için de cezaları kullanır. Böylelikle standartlara uyum konusunda sorumluluğu sağlayarak, astlarının ahlâkî davranışlarını etkilemeye çalışır ve öğrenmeye de katkıda bulunurlar. Sözleri ve davranışları tutarlı olan, bu yüzden de güvenilir oldukları düşünülen etik liderler, astlarının normatif olarak uygun olduğunu düşündükleri dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve özen gibi davranışlarıyla meşru ve güvenilir rol modelleridir (Brown, Treviño, 2006: 597-599; Brown, Treviño, Harrison, 2005: 120).

Brown ve Treviño tarafından; dürüstlük, güvenilirlik, çalışanlar ve diğer insanlar için özen ve ilgi, adil ve ilkeli karar verme nedenleriyle, etik liderliğin astların olumlu tutumlarıyla ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu işyeri davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Brown, Treviño, 2006: 608).

Çalışanların haklarına saygı duyan ve onlara dürüst davranan etik liderler, ayrıca, astlarına karar verme sürecine katılım, özerklik ve tecrübelerini arttırma şansı (Arslantaş, Dursun, 2008: 114), seslerini duyurma hakkı ve uygulamalarda ve kişilerarası ilişkilerde adil bir süreç sağlarlar. Ayrıca kararlarının sonuçlarını göz

önünde bulundurarak, astları tarafından gözlemlenebilecek ve taklit edilebilecek ilkeli ve adil seçimler yaparlar (Brown, Treviño, Harrison, 2005: 120-121).

2.1.2.2.4 Saygınlık İhlâllerine Neden Olan Bir Yönetim Tarzı Olarak İstismarcı Yönetim

Çalışanın işle ilgili tutumlarını ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyen (Tepper, 2000: 179) istismarcı yönetim kavramının ortaya koyulmasında, Tepper'in (2000) çalışmaları öncü nitelik taşımaktadır (Bolat, Bolat, Seymen, Yüksel, 2017: 87). Tepper tarafından istismarcı yönetim; astların, yöneticinin fiziksel temas haricindeki, sözlü ya da sözlü olmayan düşmanca ve sürekliliği olan davranışlarına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın temel noktalarından biri, istismarcı yönetimin astın, yöneticinin davranışlarına ilişkin gözlemlerine dayanarak yaptığı öznel değerlendirmesini karakterize etmesidir. Yani aynı çalışan, bir ortamda yöneticinin davranışını istismarcı olarak yorumlarken, başka bir ortamda bu davranışı istismarcı olarak algılamayabilir. Ya da iki astın aynı yönetici davranışına ilişkin yorumları farklılık gösterebilir (Tepper, 2000: 178; 2007: 264-265).

Tepper tarafından yapılan tanımın ikinci önemli noktası, istismarcı yönetimin, süreklilik arz eden ve fiziksel olmayan düşmanlığın gösterilmesine yönelik olması ve hiyerarşik kötü muameleye sürekli maruz kalmayı içermesidir. Asta yönelik bu tür bir davranış, yönetici davranışlarının normal bir özelliği haline gelmedikçe, istismar davranışı olarak kabul edilmeyecektir (Tepper, 2007: 265).

Tepper'in istismarcı yönetim kavramsallaştırmasıyla ilgili diğer bir nokta, istismarcı yönetimin kasıtlı davranış alanına girmesi, bir amaç ve hedef için gerçekleştirilmesidir. Ancak yönetici, doğrudan asta zarar verme amacı dışında, yüksek performans elde etmek veya asta hataların hoş görülmeceği mesajını vermek gibi başka amaçlarla da astlarına kötü davranabilir. Bu nedenle istismarcı yönetim, bu yönü ile işyerinde zarar vermeyi hedefleyen kasıtlı girişimleri içeren saldırganlık davranışları olarak kavramsallaştırılan yapılardan ayrılmaktadır (Tepper, 2007: 265).

Organizasyonda yıkıcı yönetim davranışlarını adlandırmak için kullanılan diğer kavramlarla ve başta psikolojik taciz davranışları olmak üzere, işyerinde

saygınlığı olumsuz etkileyen diğer davranış biçimleri ile de benzerlikler taşıyan istismarcı yönetim davranışları; (a) yönetici tarafından gerçekleştirilmesi, (b) fiziksel ya da cinsel şiddet içermemesi, (c) düşmanlık içermesi ve (d) bu davranışın niyeti açılarından diğer davranış biçimlerinden farklılıklar göstermektedir (Tepper, 2000: 179; 2007: 262).

Ashforth'a (1997) göre istismarcı yöneticiler, güçlerini ve yetkilerini, astlarına kötü davranışlar sergilemek için acımasızca ve keyfi biçimde kullanmaktadır (Mitchell, Ambrose, 2007: 1159). Üzücü, düşmanca ve küçültücü olarak tanımlanan istismarcı yönetici davranışları da; sözlü saldırılar, misilleme, sabotaj, dışlama, bilgi vermeme, saldırgan göz teması, astla konuşmama, astı başkalarının önünde küçük düşürme, iş kaybıyla tehdit etme, astlarının başarılarını kendisine mal etme, haksız yere suçlama, bağırma, görmezden gelme, kaba davranışlarda bulunma ve bir sebep olmaksızın öfkeli davranışlar sergileme gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Bolat v.d., 2017: 87; Meriç Atakan, 2017: 6; Üçok, Turgut, 2014: 165; Ülbeği, Özgen, Özgen, 2014: 1-2).

2.1.2.2.4.1 İstismarcı Yönetimin Nedenleri

İşyerinde saldırganlığın bir türü olarak (Mitchell, Ambrose, 2007: 1159) istismarcı yönetimin nedenleri konusunda, Tepper (2007) ilk çalışmayı gerçekleştirmiş, Martinko ve arkadaşları (2013), Mackey ve arkadaşları (2017), Zhang ve Bednall (2016) ile Zhang ve Liao (2015) da bu teorik çerçeveyi geliştirmiştir (Zhang, Liu, Xu, Yang, Bednall, 2019: 24). Bu nedenler, yöneticiyle, organizasyonla, astla ve yönetici ve astın demografik özellikleri ile ilgili olarak sınıflandırılabilir (Zhang, Bednall, 2016: 456).

Yöneticiyle İlgili Nedenler

İstismarcı yönetimin yöneticiyle ilgili nedenleri; yöneticinin duygusal durumu, liderlik tarzı ve kişilik özellikleri olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin daha yüksek örgütsel düzeylerle etkileşimleri, duygusal durumlarını ve astlarına yönelik davranışlarını etkilemekte olup, Aryee ve arkadaşları (2007), organizasyonun daha yüksek seviyelerinden kaynaklanan eşitsiz muamelenin yöneticileri ve dolayısıyla

astları etkilediğini ifade etmektedir. Üstelik, yöneticilerin olumsuz durumları, iş arkadaşlarıyla olan olumsuz etkileşimlerden de kaynaklanabilir. Harris ve arkadaşları (2011), iş arkadaşları ile daha fazla çatışma yaşayan yöneticilerin, astlarına karşı daha fazla istismar edici davranışta bulunduklarını tespit etmiştir. Bu tür stres faktörlerini düzenli olarak deneyimleyen yöneticiler için astları istismar etmek, olumsuz durumu ve stresi hafifletmek için duygu odaklı bir başa çıkma stratejisidir (Zhang, Bednall, 2016: 456-457).

İstismarcı yönetimin yöneticiyle ilgili nedenlerinden bir diğeri de yöneticinin liderlik tarzıdır. Yönetici benimsediği liderlik tarzı doğrultusunda davranışlarını şekillendirmektedir. Yıkıcı bir tarza sahip yönetici daha düşmanca davranışlar sergilerken, yapıcı liderlik tarzına sahip yöneticiler, çalışanların ortak hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmada destekleyicidir. Zhang ve Bednall (2016) tarafından; yıkıcı liderlik ve istismarcı yönetim arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etik olmayan ve otoriter liderlik tarzlarının her ikisi de istismarcı yönetim ile olumlu yönde ilişkili iken; etik, destekleyici ve dönüşümcü liderlik gibi yapıcı liderlik tarzları ise istismarcı yönetim ile olumsuz yönde ilişkiye sahiptir (Zhang, Bednall, 2016: 457-458). Aryee ve arkadaşları (2007) da otoriter liderlik tarzının, yöneticinin etkileşimsel adaletsizliği ve istismarcı yönetim arasındaki ilişkiyi şiddetlendirdiğini tespit etmiştir (Tepper, Simon, Park, 2017: 140).

Yöneticinin özellikleri de istismarcı yönetimin nedenlerinden biri olarak ifade edilebilmektedir. Güncel literatürde araştırmacılar; yöneticinin gücü, duygusal zekası ve Makyavelizm eğilimi olmak üzere üç tür yönetici özelliğinin, istismarcı yönetimdeki rolünü araştırmışlardır. Buna göre; yöneticiler kaynakları tahsis ederek veya cezaları uygulayarak astlarını etkileme imkânına ve gücüne sahiptir. Olumsuz duygularını, etkili düzenleme stratejileri kullanarak ifade etme konusunda daha yetenekli oldukları için, duygusal zekası yüksek olan yöneticilerin istismarcı yönetim eğilimleri daha düşüktür. Buna karşılık, Makyavelist yöneticilerin başkalarını manipüle etme ve sömürme eğilimleri nedeniyle, astlarına karşı saldırgan davranışlar sergileme olasılığının daha yüksek olacağı ifade edilebilir (Zhang, Bednall, 2016: 458).

Organizasyonla İlgili Nedenler

Tepper (2007), örgütsel düzeyde düşmanca ve saldırgan davranışa yönelik normların, istismarcı yönetimin potansiyel bir öncülü olduğunu öne sürmüştür. Uygun davranışa yönelik tutumları, inançları ve davranışları tanımlayan gayri resmi kurallar olarak normlar, saldırgan örgütsel davranışın ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. Bu tür davranışların, organizasyonda normatif ve kabul edilebilir olduğuna yönelik paylaşılan algının bir sonucu olarak, yöneticilerin de meşru olarak algıladıkları istismarcı davranışları uygulama olasılığı daha yüksektir (Tepper, 2007: 282).

Ayrıca, organizasyonun, işyerinde saldırganlığı cezalandırmak için katı kuralları olduğunda, yöneticilerin, olası cezalar nedeniyle astlarına karşı saldırganlık gösterme olasılığı daha düşüktür (Zhang, Bednall, 2016: 458).

Astla İlgili Nedenler

Martinko ve arkadaşlarına göre (2013), astın algısını gösteren istismarcı yönetim davranışının ast tarafından yorumlanmasında, astın özellikleri şekillendirici olmaktadır. Örneğin, olumsuz duygulanımı ve düşmanca atıf eğilimi yüksek olan bireyler, yöneticilerinin belirsiz davranışlarını istismarcı davranış olarak yorumlamaya daha yatkındır. Ayrıca astların kültürel özellikleri de incelenmiş, çalışanların eşit olmayan güç dağılımını kabul etmesi ve örgütlerdeki otoriteye saygıyı yansıtan güç mesafesi ve gelenekçilik değerleri üzerinde durulmuştur. Bu tür kültürel değerlere sahip çalışanlar, yöneticilerinin gücünü yansıttığı için yöneticinin istismarının kabul edilebilir olduğuna inanma eğilimindedir. Duygusal olarak sağlam olmayan, özellikle narsizm ve nevrotiklik ile karakterize kişiler, başkalarının davranışlarına daha duyarlıdır. Buna karşılık, daha fazla vicdanlılık, dışa dönüklük ve uyumluluk gösteren kişiler, olumsuz olaylar için başkalarını suçlamaya daha az eğilimli olup, bu tür kişilerin belirsiz davranışları istismar olarak algılama olasılıkları daha düşüktür (Tepper, Simon, Park, 2017: 128; Zhang, Bednall, 2016: 458).

Yöneticilerin ve Astların Demografik Özellikleri İle İlgili Nedenler

İstismarcı yönetim araştırmalarında genellikle kontrol değişkenleri olarak ele alınan yöneticilerin ve astların demografik özellikleri ile istismarcı yönetim arasındaki korelasyonlar nispeten düşük olmakla birlikte, araştırmalar, genç yöneticilerin daha saldırgan davranışlarda bulunma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Bu durum, yaşı daha ileri kişilerin olumsuz duygularını düzenleme konusunda daha yetenekli olmalarından kaynaklanabilir. Genel olarak, yaşı ileri çalışanlara, genç çalışanlara göre daha saygın ve saygılı bir şekilde davranılırken, görev süresi daha kısa olan çalışanların, daha uzun süreli çalışanlara göre istismara uğrama olasılığı daha yüksektir. Astlar, daha uzun bir süreyi kapsayan çalışma ilişkileri varsa yöneticilerinin davranışlarına alışacak, bu davranışları istismar olarak yorumlama olasılıkları da daha düşük olacaktır. Ayrıca, yöneticiler ve astlar arasındaki demografik farklılıklar da belirsiz davranışların istismar içeren yönetim davranışı olarak yorumlanma olasılığını arttırmaktadır (Zhang, Bednall, 2016: 459).

Diğer Nedenler

İstismarcı yönetimin nedenlerine yönelik bu sınıflamanın yanı sıra; Tepper ve arkadaşları (2017) da, istismarcı yönetimle bağlantılı öncül değişkenlerin işleyiş mekanizması üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Buna göre, söz konusu değişkenler; sosyal öğrenme, kimlik tehdidi ve öz düzenleme bozukluğu olmak üzere üç temel mekanizma üzerinden işlemektedir (Tepper, Simon, Park, 2017: 137).

Sosyal Öğrenme Teorisi

Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1973), istismarcı yönetimin karakterize edilmesine ve yöneticilerin neden istismar içeren davranışlarda bulunduklarına dair bir açıklama sunmaktadır. Bu teoriye göre; bireyler çevrelerini gözlemleyerek, sosyal öğrenme süreçleri aracılığıyla, çeşitli bağlamlarda hangi davranışların ve tutumların uygun olarak kabul edildiğini öğrenir. Bireylerin, yüksek statü sahibi ve güvenilir olarak algıladıkları kişilerin davranışlarına bakarak, hangi davranışları taklit edeceklerini belirlemeleri nedeniyle, yöneticilerin sergiledikleri eylemler, organizasyonda davranış modelleri oluşturmaktadır. Böylelikle, yöneticinin istismar

davranışları, organizasyonda saldırgan eğilimleri ve saldırgan davranışların yayılmasını tetikleyebilmekte, üst yönetimdeki istismar davranışları, komuta zincirinin ötesinde örgüt içindeki herkesi olumsuz etkileyecek şekilde yayılarak çoğalabilmektedir. Hatta bazı durumlarda bu davranışların model olarak alınması bilinçaltında gerçekleştiğinden, istismar edici davranışlar bilinçli bir kasıt olmaksızın sergilenebilmektedir. Bu görüş ile tutarlı olarak, Liu ve arkadaşları (2012) ile Mawritz ve arkadaşları (2012) da, istismarcı yönetim davranışlarının, yüksek hiyerarşik seviyelerden aşağıya doğru yayıldığı iddiasını destekleyen kanıtlara ulaşmışlardır (Hodson, 2001: 84; Mitchell, Ambrose, 2007: 1165; Tepper, Simon, Park, 2017: 137).

Sosyal Öğrenme Teorisi kapsamında, işyerindeki rol modellerinin yanı sıra; aile içi rol modelleri, örgütsel normlar ve ülke kültürü de istismarcı yönetim davranışını etkileyen önemli unsurlardır. Örneğin, sosyal bağlam, çalışanların saldırgan davranışları kabul edilebilir olarak algılamasına yol açabilir. Bu nedenle hem agresif örgütsel normlar hem de düşmanca örgütsel iklimler istismarcı yönetimin öncülleri olarak ifade edilebilir (Tepper, Simon, Park, 2017: 138).

Kimlik Tehdidi

Bireyler, öz veya sosyal kimliklerini deneyimleme arzularını önlemeye yönelik bir durumda, istismarcı davranışları yararlı bir telafi stratejisi olarak algılayabilmektedir. Yönetimsel rollere doğru ilerlerken, bu tür pozisyonlara layık olup, kendilerini kanıtlama baskısı ile yöneticiler, özellikle yetkinlik konusundaki tehditler karşısında daha hassas ve savunmacı saldırganlık eylemlerine yatkın hale gelebilirler. İstismarcı yönetim alanındaki çalışmalar, yöneticilerin deneyimledikleri bu tehditlerin astlarının kışkırtıcı davranışları ve bireysel özelliklerinden; üst düzey yönetimin eylem ve kararlarından ya da kendi içindeki eğilimlerinden kaynaklanabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, yöneticinin organizasyonel adaletsizlik algısı, saygınlık ve saygı duygularını tehdit ederek olumsuz duygusal tepkilere yol açarken, bu durum saldırgan davranışlarla eşitliğin yeniden sağlanmasıyla hafifletilebilir. Ayrıca, yöneticinin bazı kişilik özellikleri, yüksek güç ve kontrol ihtiyacının bir göstergesi olabilmekte, örneğin; güçlü bir bireysel kimliğe sahip bireyler, kişisel çıkarları ve diğerlerine karşı üstünlüklerini gösterme fırsatları ile motive olmaktadır. Johnson ve

arkadaşları (2012) da, birey odaklı yöneticilerin, güç mesafesini arttırmak ve kendilerini takipçilerinden farklılaştırmak için istismarcı davranışlarda bulunabileceğini ifade etmektedir (Tepper, Simon, Park, 2017: 139-141).

Yöneticinin Öz Düzenlemesindeki Bozulma

Tepper ve arkadaşları (2017) yöneticilerin istismar edici davranışlarının açıklanmasında, üçüncü olarak öz düzenleme bozukluğundan bahsetmektedir. İnsanlar davranışları ve hedefleri arasında tutarlılık arayışındadır. Öz düzenleme teorileri de, bu tutarlılığı sağlamak için insanların duygu, düşünce ve dürtülerini nasıl yönettiklerini açıklamaktadır. Öz denetim süreçleri düzgün çalışan insanlar performans standartlarını belirleyebilir, bu standartlardan sapmaları tespit edebilir ve sapmaları düzeltmek için davranışlarını değiştirebilirler. Bu düzenleyici işlevlerin yerine getirilmesi, bireyin zihinsel enerji, kişisel irade ve sosyal destek gibi öz kaynaklarını tüketir. Yöneticilerin, yapısı gereği karmaşık yönetim rollerinin yerine getirilmesi sırasında öz kaynakları tükendikçe, öz denetimlerinin bozulması nedeniyle, istismarcı davranışlarda bulunma eğilimleri artabilecektir (Tepper, Simon, Park, 2017: 141-143).

2.1.2.2.4.2 İstismarcı Yönetimin Sonuçları

Çalışanları istismar eden ve tutarlı bir üretim organizasyonu sağlayamayan yöneticiler, sadece çalışanların saygınlığını zedelemekle kalmayarak, aynı zamanda bir bütün olarak kuruluşun yükümlülüklerini yerine getirmesini de engellemektedir. İstismar, kaos ve sonuçta ortaya çıkan çalışan direnci ise örgütsel verimliliğin karşıtıdır (Hodson, 2001: 84).

Yapılan araştırmalar, istismarcı yönetim davranışlarının, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışan hevesi üzerinde zararlı etkilerinin olduğunu ortaya koymuş (Meriç Atakan, 2017: 7), istismarcı yönetim algılarının artmasının, çalışanların hem yöneticilere hem de kuruma yönelik üretken çalışma davranışı gösterme olasılıklarını etkilediği; memnuniyetlerini ve öz yeterliliklerini azalttığı, tükenmişlik ve adaletsizlik algısında artış gibi sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, istismar edici yönetici davranışlarına maruz kalan

Çalışanların, rgtsel normları çiğnemek suretiyle rgtn, üyelerinin veya her ikisinin de refahlarını tehdit eden istemli davranışlar olarak tanımlanan işyerinde sapkın davranışa ynelebildikleri de ortaya koyulmuştur (Koçak, 2019: 518-520; ok, Turgut, 2014: 164; lbeği, zgen, zgen, 2014: 2).

Tepper tarafından, istismarcı yönetime maruz kaldıklarını algılayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu, işten ayrılmayan çalışanlarda ise, istismarcı yönetimin daha düşük iş ve hayat tatminine ve bağlılığa, daha yüksek iş ve aile çatışmasına, depresyon ve duygusal tükenme gibi psikolojik sorunlara neden olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, bu etkiler, astın hareket edebilme ve bu durumdan kaçabilme imkânının olmadığı durumlarda daha fazla olmaktadır (Tepper, 2000: 178, 186).

Bu doğrultuda, istismarcı yönetimin ast üzerindeki sonuçları; işle ilgili tutumlar, direnç davranışı, anti-sosyal ve sapkın davranışlar, performans sonuçları (rol içi performans katkıları, ekstra rol veya örgütsel vatandaşlık davranışları dâhil), psikolojik refah ve aile refahı olarak altı başlık halinde sınıflandırılabilir (Tepper, 2007: 274).

İşle İlgili Tutumlar

İstismarcı yönetim; iş tatmini (Tepper 2000, 2007; Tepper, Duffy, Hoobler ve Ensley, 2004; Schat, Desmarais v.d., 2006); örgütsel bağlılık (Duffy v.d., 2002; Schat, Desmarais v.d., 2006; Tepper, 2000) ve çalışan hevesi (Barnes v.d., 2015) ile olumsuz; işten ayrılma niyeti (Schat, Desmarais v.d., 2006; Tepper, 2000, 2007) ile de olumlu yönde ilişkilidir. Bu araştırmaların bir kısmı, istismarcı yönetimin olumsuz tutumları nasıl ürettiğini açıklayan aracılık mekanizmalarının araştırılması üzerine gerçekleştirilmiş, Tepper (2000) tarafından, algılanan adaletsizliğin, istismarcı yönetimin astların tutumları üzerindeki etkilerine aracılık ettiği ortaya koyulmuştur (Tepper, 2007: 274; Tepper, Simon, Park, 2017: 130).

Direnç Davranışı

İstismarcı yönetim, astın kişiliğine bağlı olarak astlarda direnç davranışına neden olabilmektedir. Tepper, Duffy ve Shaw (2001) istismarcı yönetimin, astların

işlevsiz direnci (yani, astların yöneticinin isteklerini gerçekleştirmeyi reddetmesi) ile olumlu yönde bağlantılı olduğunu tespit etmiştir. İstismarcı yönetimin direnç davranışı üzerindeki etkisi, astın vicdanlılığının (yani; sorumluluk, güvenilirlik, öz disiplin ve çalışkanlığa yönelik özelliklere eğilimi) ve uyumluluğunun (yani; özgecilik, iş birliği ve güvene yönelik özelliklere eğilimi) yüksek olması durumunda zayıflamaktadır (Tepper, 2007: 275).

Anti-sosyal ve Sapkın Davranışlar

Mitchell ve Ambrose (2007), istismarcı yönetimin, çalışanın olumsuz davranışlar sergileme isteği ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Buna göre, istismarcı yönetime maruz kalan ast; kızgınlık ve öfkesini kısasa kısas yapacak şekilde doğrudan bu durumun kaynağı olarak gördüğü yöneticisine, organizasyona ya da çalışma arkadaşlarına yansıtabilecektir. İstismar davranışı ve astın bu davranışın kaynağı olarak yöneticiye karşı olumsuz davranışları arasındaki ilişki, astın negatif karşılıklılık inancı (yani olumsuz bir davranışa, olumsuz bir davranışla cevap verme eğilimi) durumunda daha güçlü olacaktır (Mitchell, Ambrose, 2007: 1163). Ayrıca, istismarcı yönetim, organizasyonu ve/veya çalışanlarını tehdit ve organizasyonel normları ihlâl eden sapkın davranışlar ve eylemlerle de ilişkilendirilmektedir (Tepper, 2007: 276).

Performans Sonuçları

İstismarcı yönetim, iş performansı (Harris v.d., 2007) ve üretkenlik (Tepper v.d., 2006) ile olumsuz ilişkilidir. Astlar, istismarcı yönetime, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek (Tepper, 2006; Zellars v.d., 2002) ve daha az inisiyatif alarak (Tepper, 2006) tepki vereceklerdir (Meriç Atakan, 2017: 12).

Psikolojik Refah ve Aile Refahı

İstismarcı yönetim; anksiyete (Harris, Kacmar ve Boonathanum, 2005; Tepper, 2000), depresyon (Tepper, 2000), öz yeterlilikte azalma (Duffy v.d., 2002), tükenmişlik (Grandey v.d., 2007; Grandey ve Kern, 2004; Tepper, 2000, Yagil, 2006)

ve sağlık Őikayetleri (Duffy v.d., 2002; Schat, Desmarais v.d., 2006) gibi çeşitli psikolojik sorunlarla iliŐkilendirilmiŐtir (Tepper, 2007: 277).

İstismarcı yönetim ayrıca, çalışanın aile yeleri üzerinde de yıkıcı etkilere neden olmaktadır. Bu davranışlara maruz kalan astlar genellikle hayal kırıklıklarını ifade edecekleri daha az güçlü bireylere yönelirler. Bu nedenle istismarcı yönetim, eŐin zarar görmesi (Restubog v.d., 2011), iş ve aile yükümlülükleri arasındaki atıŐma (Tepper, 2006) ile olumlu; hayat tatmini (Tepper, 2000) ile olumsuz yönde ilişkilidir (Meriç Atakan, 2017: 13).

2.2 Bir İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Olarak Saygınlık Yönetimi Kavramı

Organizasyonda, insan kaynakları uygulamalarının amacı, çalışanların sosyal etkileŐimlerinin ve motivasyonlarının, organizasyonun stratejik amaçlarına katkı sağlayacak Şekilde etkilenmesi ve geliştirilmesidir (Allen, Wright, 2006: 20). Organizasyon ve çalışanların ihtiyaçları arasında bağlantı oluşturmak suretiyle, organizasyonun amaçlarını ve çalışanların ihtiyaçlarını destekleyen değerleri belirlemek; organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda ve bu değerlere ilişkin ortak anlayış çerçevesinde insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin temellerinden olup (Schuler, 1992: 21-23), konuyla ilgili araştırmalar da, İK uygulamaları ve kurum performansı arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Wright, McMahan, 2011: 93).

Rekabetin artışı ile daha önemli hale gelen ve organizasyonun hedeflerini gerçekleŐtirmesini sağlamak için uygulanan planlanmıŐ İKY faaliyetleri olarak tanımlanan (Wright, McMahan, 2011: 93) Stratejik İKY'nin hedeflerinden biri de; politikalar, kültür, değerler ve insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların hedefleri ile organizasyonun amaç ve hedefleri arasındaki bağları en st düzeye çıkarmaktır (Schuler, 1992: 18).

Ancak organizasyonların faaliyet gösterdiği, hızlı teknolojik değerikliklerin hem organizasyonların ve hem de çalışanların aşırı esnek olmalarını ve bu değerikliklerle yapıcı bir Şekilde başa ıkılmalarını zorunlu kıldığı rekabet ve baskı

ortamında, çalışanın ve organizasyonun amaç ve hedefleri arasındaki uyumu sağlamak daha da zorlaşmıştır. Bu nedenle, organizasyon ve çalışanların arasındaki psikolojik sözleşmenin sarsılmadan devam edebilmesi ve çalışanların işe karşı heveslerinin ve olumlu tutumlarının sürdürülebilmesi için; işyerinde davranışların açıklanması amacıyla örgütsel davranışta yaygın olarak kullanılan teorilerin yanı sıra, çağdaş organizasyonların gerçeklerini hesaba katan yeni bakış açılarının (Bal, 2017: 98-99) geliştirilmesi ve İKY uygulamalarının da bu bakış açıları ile yeniden şekillendirilmesi gereklidir.

Yüksek kaliteli İKY uygulamaları, işyerinde istenmeyen davranışlarla mücadele konusunda ahlâkî bir altyapı oluşturan organizasyonların temel özelliklerindendir. Bu uygulamalara sahip organizasyonların hem istenmeyen davranışlara karşı hem de çalışanların işe alınması, elde bulundurulması, performans yönetimi ve çalışanlarının sağlık durumunun iyi bir şekilde sürdürülmesine yönelik sistemlerde kullanılmak üzere ahlâkî bir altyapı geliştirmiş olmaları muhtemeldir (Einarsen v.d., 2019: 685). Bununla birlikte, örgütsel performansın artırılmasını hedefleyen ekonomik yönelimli yaklaşımların büyük ölçüde yöneticilerin ve organizasyon sahiplerinin ihtiyaç ve tercihlerine odaklandığı (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 146), insan kaynakları fonksiyonunun tarihsel geçmişine bakıldığında da İKY uygulayıcılarının, önceleri sadece örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarını yönetmekle ilgilendiği görülmektedir (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 149). Hatta son dönemlerde geliştirilen insan odaklı “soft” teorilere rağmen, İKY'nin gerçekte işveren ile çalışan çıkarlarının dengelenmesi yerine hâlâ örgütsel performans gibi sonuçlara odaklandığı öne sürülmektedir (Bal, De Jong, 2017: 182).

Organizasyon için rekabet avantajı yaratan yüksek kaliteli İKY uygulamaları geliştirilerek organizasyonun performansının da etkilenebileceği ve çalışanların istenen nitelikleri elde etmesine ve geliştirmesine imkân veren İK politika ve uygulamalarının, rekabet avantajı yaratılmasına yardım ederek, organizasyonel başarıyı da arttıracığına yönelik yaklaşım, İKY ve organizasyonel başarı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalarda oldukça popülerdir (Einarsen v.d., 2019: 677; Huselid, 1995: 636). Bununla birlikte, çalışanların organizasyonel hedeflerin

yerine getirilmesinde bir araç olarak algılanması, bu yaklaşıma son yıllarda eleştirilerin artmasına neden olmuştur (Bal, De Jong, 2017: 175). Ayrıca insan sermayesi kavramının da insanlara makine muamelesi yapıldığı gerekçesi ile alçaltıcı olduğu öne sürülmektedir (Wright, McMahan, 2011: 102).

Benzer şekilde saygınlığın, eşitsizlik ya da yabancılaşma gibi sosyal problemler ve bunların organizasyonların faaliyetleri ile ilişkisi konularında merkezi bir öneme sahip olduğu (Mitchell, 2017: 39), kapitalist ve neoliberal yapıların, insanların araçsallığına ve işin bireyselleşmesine zemin hazırlayarak (Bal, De Jong, 2017: 174) çalışma yaşamında son dönemde yaşanan ekonomik krizler, artan eşitsizlik ve güvencesizlik gibi sorunların oluşumunda önemli bir rol oynadığı iddia edilmektedir. Ayrıca, İKY'nin de organizasyonların bu eğilimlerini destekler yönde hareket ettiği (Seçer, Yazıcı, 2018: 2512) hatta organizasyonda İKY departmanlarının saygınlığın koruyucusu olmasının mümkün olmadığı (Healy, Wilkowska, 2017: 120) öne sürülmektedir.

Oysa, İKY'nin amaçlarından biri, örgütsel başarı açısından da bir hedef olması gereken, çalışanların sağlıklarının ve refahlarının güvence altına alınması olup (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 153), çalışanların organizasyondaki rolünü doğrudan etkilemeyi amaçlayan İKY, saygınlığın yönetiminde hayati bir rol oynayabilir (Bal, De Jong, 2017: 191-192). Örgütlerin gelişimi ve sürdürülebilirliği için ihtiyaç duyulan yönetsel bakış açısının oluşturulması konusunda gerekli araçları sağlamada neoliberalizm (Bal, 2017: 290) ve insanları "kaynak" olarak algılayan geleneksel yaklaşım yetersiz kalmaktadır. Bu noktada, İKY sistemlerinin, politikalarının ve uygulamalarının, insan saygınlığını geliştirme yaklaşımı içerisinde hem kurumların hem de çalışanların yararlandığı iyileştirilmiş organizasyonel performansa katkıda bulunacak şekilde yeniden tanımlanabileceği iddia edilmektedir (Bal, 2017: 185-186).

İşyerinde Saygınlık Geliştirme (**Workplace Dignity Development**) kavramı da bu amaca hizmet etmek üzere, İKY'de hem bilimsel bir disiplin hem de organizasyonel bir işlev ve uygulama olarak oluşturulmuştur. Bu saygınlık arayışı, yalnızca saygınlık ilkelerine uyulması veya bu ilkelerin ihlâlini kaçınılmasını değil,

aynı zamanda mevcut uygulamaların işyerindeki saygınlık anlayışı ile bütünleşmesini; kadrolama, geliştirme ve performans yönetimi gibi İK fonksiyonlarında geleneksel yaklaşımın, saygınlık yaklaşımı ile yeniden biçimlendirilmesini ve bu faaliyetlerin işyerinin saygınlığına katkıda bulunabilecek şekilde yeniden tanımlanmasını içermektedir. İnsanların örgüt içinde demokratik bir yaklaşımla muamele gördükleri İKY sistemlerinin tasarlanması ile saygınlığın araçsal bakış açısının hüküm sürdüğü şartlarda olduğundan daha fazla teşvik edilmesi muhtemeldir (Bal, 2017: 188, 198-199). Modern insan kaynakları yönetiminin işyerinde insanlığa saygı göstermeyi vurgulayan bakış açısı, örgütün ekonomik refahını, ihtiyaç ve tercihlerini göz ardı etmemekle birlikte, örgütlerin başarısı için, konunun daha geniş bir bakış açısı ile ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 146-147). Çünkü, çalışanların saygınlık ihtiyaçları ve organizasyonların gereklilikleri birbirleri ile çelişmekten çok, tamamlayıcı ve karşılıklı yarar sağlayan bir ilişkiye sahiptir, saygınlığının sağlanması, çalışanlar için olduğu kadar, örgütler için de aynı derecede önemlidir. Araştırma bulguları da örgütsel başarı ve çalışan saygınlığı hedeflerinin birbirlerini tamamlayıcı olabileceği yönündedir (Hodson, 2001: 4; Hodson, Roscigno, 2004: 672; Lucas v.d., 2017: 1506).

Günümüzde ödüllendirme, cezalandırma ve sistematik kontrole dayalı geleneksel İKY yöntemlerinin, özellikle uzun vadede beklenen sonuçları vermemesi ve bu yöntemlerin yetersiz kalması nedeniyle, modern organizasyonların gereksinimlerini karşılayan ve hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından kabul edilen yeni ve etkin yöntemlerin geliştirilmesi artık bir zorunluluktur. Çalışanın potansiyelini tam olarak ortaya koyabilmesi, ayrıca bu potansiyeli kendisi, çalıştığı organizasyon ve bir bütün olarak ekonominin yararına kullanabilmesi için yeni yönetim kavramlarının araştırılması ve kullanılması gerekmektedir. Saygınlık yönetimi, çalışanların organizasyon içerisinde motivasyonlarının ve beklentilerinin karşılanması konusunda yüksek potansiyeli ile son yıllarda insan kaynakları yönetiminde çabaya değer yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Figurska, 2017: 23).

İnsanların yaratmak, üretmek ve bir grubun üyesi olmak için kuruluşların bir parçası haline geldiğini kabul eden insan saygınlığına dayalı yaklaşım (Bal, De Jong,

2017: 178-179), çalışanı sürekli değişen ve gelişen bir kaynak olarak anlamaya yönelik İK yaklaşımını zenginleştirerek ve geliştirerek, İKY'nin de geleceği olacaktır (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 146-149).

Bilindiği üzere, Kaynak Temelli Yaklaşım, organizasyonun elinde tuttuğu, kontrol ettiği, hayatta kalması, büyümesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi için olanak sağlayan sahip olduğu tüm yetenekleri, süreçleri, nitelikleri, bilgileri ve varlıkları; fiziksel, örgütsel ve insan kaynakları olmak üzere üç önemli kaynak kategorisinde değerlendirmektedir (Einarsen v.d., 2019: 673-677). İKY ilkelerinin saygınlık bakış açısı ile yeniden düzenlenmesi de; organizasyonların başarısı için çalışan davranışlarının hayati derecede önemli olduğunu ve organizasyonların değerli, nadir, eşsiz, taklit edilemez ve kolaylıkla yeri doldurulamaz çalışanları ile rekabet avantajı yaratılabileceğini ifade eden (Barney, 1991: 116) Kaynak Temelli Yaklaşımı alışılmışın dışında kullanma fırsatı sunmaktadır (Bal, De Jong, 2017: 176).

Çalışanları organizasyon için kritik öneme sahip bir varlık olarak gören ve insan varlığının ihtiyaçlarını, tercihlerini ve bakış açılarını tanıyıp dikkate almadan ve etkin bir şekilde geliştirmeden, organizasyonun da sürdürülemeyeceğini kabul eden modern insan kaynakları yönetimi, işyerinde insanlığa saygı göstermeyi vurgulamaktadır (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 146). Ayrıca bu yaklaşım, insanların örgüt performansına katkı sağlayan araçlar olarak kullanılacak ve harcanacak kaynaklar olarak algılandığı neoliberal faydacı yaklaşımın aksine, insan saygınlığı felsefesine dayanmakta ve bireyi örgütün merkezine yerleştirmekte, İKY süreçlerinde de saygınlık odaklı bakış açısını sürdürmektedir (Bal, De Jong, 2017: 174-176; Bal, Dóci, 2018: 11).

Yönetimde faydacı perspektife bir alternatif olarak çalışan saygınlığına odaklanan bakış açısı, organizasyonların daha insancıl bir şekilde örgütlenmelerine ve çalışanların isteksizce iş yapmaya zorlandıkları ortamlar yerine, geliştikleri ortamların yaratılmasına imkân sağlamaktadır. Çalışanların organizasyonda araçsal bir kaynak olarak kullanılmasının ve bireyselliğin ötesine geçen bu bakış açısı ile İK bölümleri, saygınlık kavramına ilişkin rehberlik ve vizyon sağlayarak, saygınlığa önem veren bir

organizasyonun kurulmasında öncü bir rol oynayabilir (Bal, 2017: 104; Bal, De Jong, 2017: 177, 191-192).

Organizasyonlardaki faydacı yaklaşım, insancıl yönetim uygulamalarının teşvik edilmesine yönelik ahlâkî bir zorunlulukla karşı karşıyadır. Bu noktada da bir yönetim hedefi olarak öne sürülen koşulsuz saygınlık anlayışı, farklı yönetim öncelikleri ve teknikleri için ahlâkî bir temel sunmaktadır (Mitchell, 2017: 52). İnsancıl yönetim araştırmacıları, organizasyon ve yöneticilerin, çalışanların saygınlığını hem korumak hem de teşvik etmekle yükümlü olduklarını savunmakta, ayrıca bazı araştırmacılar tarafından saygınlığın korunması, işin nihai amacı ve bir başarı ölçütü olarak değerlendirilmektedir (Thomas, Lucas, 2019: 75).

Genelde insan saygınlığı kavramının organizasyonda dikkate alınıp alınmadığı, misyonda, vizyonda ve felsefede bu kavramın yer alıp almadığıyla değerlendirilmekte, saygınlığa dayalı ahlâkî anlayış da organizasyonda yürütülen faaliyetlerde kontrole yönelik yaklaşımlarla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu bakış açısı, saygınlığa önem verilmediği durumlardan kaçınmak için gerekli olan araçların geliştirilmesine yardımcı olması nedeniyle faydalıdır. Bununla birlikte, organizasyonun insan kaynağının, profesyonel, insanî ve manevi alanlarda kendisini geliştirme kapasitesine sahip olduğu sonucuna dayanan tamamlayıcı bir bakış açısı ile desteklenmesi de gereklidir (Aguado, Retolaza, Alcañiz, 2017: 89).

İnsan saygınlığını koruyan ve insanın refahını, özgürleşmesini ve gelişmesini destekleyen; insanî koşulların, insan haklarının ve ihtiyaçlarının temel alındığı örgütsel uygulamalara odaklanan bir yaklaşım olan insancıl yönetimi (Pirson, Kostera, 2017: 1), geleneksel yönetimden ayıran ana faktör saygınlıktır. Saygınlık yönetimi kavramı, çalışanların işyerinde en önemli ihtiyacının ve arzusunun saygınlık olduğunu ve bazı durumlarda kişinin saygınlığını koruyabilmek adına sağlığını tehlikeye atabileceği belirterek, bu ihtiyacın biyolojik ihtiyaçlardan bile güçlü olabileceğini ve bu ihtiyacın tatmin edilmesinin iş tatmininde de belirleyici olduğunu öne sürmektedir (Figurska, 2017: 26-27).

Çalışanların kötü muamele gördükleri; saygısızlığın, aşırı taleplerin, ayrımcılığın, dedikodu ve söylentilerin söz konusu olduğu zehirli organizasyonlar,

yeteneklerin bulunması, geliştirilmesi ve elde bulundurulması gibi temel insan kaynakları işlevlerinin etkin olarak yerine getirilmesine oldukça uzaktır (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 153). İnsan saygınlığı kavramını odağına alan yaklaşımda ise, İKY, insan kaynağını ilgilendiren kararların alınmasında önce çalışanları ve saygınlıklarını dikkate almakta, diğer konular ikincil olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar örgütsel önceliklerdeki bu değişimi fark ettiklerinde, günümüz karmaşık iş dünyası için gerekli etkin ve proaktif çalışanlar olarak organizasyona bütünsel katkı sağlama olasılıkları daha yüksektir (Bal, De Jong, 2017: 177-178).

Saygınlık yönetimi, çalışanların yönetimi ve motive edilmesinde tek araç olarak ödüllendirme ve cezalandırma yönteminin kullanılması yerine karşımıza çıkmaktadır. Saygınlık yönetiminde de ödüllendirme ve cezalandırma ile maddi faydalar, uygulamayı kolaylaştırıcı unsurlar olarak kullanılmakla birlikte, mantıksal olarak tutarlı, adil, duygusal olarak anlamlı, hiyerarşik olarak düzenlenmiş, farklılaştırılmış ve belirli durumlara atfedilmiş bu araçların kullanımına ilişkin sebeplerle, çalışanların ne zaman ve niçin ödüllendirildiği, terfi ettirildiği veya cezalandırıldığı açıkça tanımlanmıştır (Figurska, 2017: 27-28, 34).

Geleneksel yöntemlerin aksine maddi yatırım gerektirmeyen, ancak İKY yaklaşımında hem yönetici hem de çalışanlar açısından değişiklik yapılmasını gerektiren saygınlık yönetimi kolay bir süreç olmamakla birlikte; saygınlık değerlerine, hevesle çalışmaya, katılımcılığa, karşılıklı güvene ve sadakate dayalı bir örgüt kültürü oluşturulmasına son derece elverişli bir yönetim tarzıdır. Saygınlık yönetimi bir yandan çalışanların örgütlerin beklentilerini karşılamalarına izin verirken, diğer yandan da örgütlerin çalışanlarının beklentilerini karşılamalarına olanak sağlar. Saygınlık yönetimi kavramında, saygınlığı teşvik etmek ve sürdürmek için çalışanları motive eden şartların oluşturulması esastır. Bu durum, genel kabul görmüş saygınlık değerlerini içeren bir örgüt kültürünün inşası ile başarılabılır. Saygınlık değerleri örgüt kültürüne yerleştirildiğinde, örgüt içinde ilişkileri düzenleyen ve yapılandıran, sosyal olarak kalıtsal davranış kalıpları haline gelen önemli bir faktör olmaya başlar. Saygınlık yönetimini destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak için, saygınlık yönetimi sürecini kolaylaştıran ve güçlendiren organizasyon yapısının, saygınlık yönetimine ilişkin tanımlanmış yöntemlerin ve çalışanların organizasyonla özdeşleşmesini

sağlayan eğitim ve tanıtım faaliyetlerinin uyumlu bir şekilde yerine getirilmesi gereklidir. Valente (2015) tarafından da, organizasyonda saygınlık yönetiminin uygulanmasına ilişkin adımlar şu şekilde ifade edilmektedir (Figurska, 2017: 30-34):

- Saygınlık politikasının oluşturulması,
- Politikanın tüm çalışanlarla paylaşılması ve ciddiyetle uygulanması,
- Günlük aktivitelerde saygınlık ve saygının yaşandığı, çalışanların misillemeden korkmadan endişelerini dile getirebilecekleri bir ortamın oluşturulması,
- Yöneticilerin; değerlere uygun olmayan davranışların tanınması, sorunların büyümeden çözülebilmesi ve zor durumların hassas bir şekilde ele alınabilmesi için eşitlik kavramını anlamaları ve iletişim becerilerini arttırmaları yönünde eğitilmeleri,
- Tüm çalışanların uygun ve uygun olmayan davranışlar ile saygınlık ihlâli durumunda nasıl tepki vereceklerine ilişkin olarak eğitilmeleri,
- Saygınlık politikasının düzenli olarak güncellenerek, çalışanların değişikliklerden haberdar edilmesi.

Saygınlığa dayalı bir iklimin oluşturulması ve sürdürülebilmesi amacıyla; insan kaynakları planlaması, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, kariyer geliştirme ve yetenek yönetimi ile iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması gibi İK fonksiyonlarında insan saygınlığının temel unsur olarak dikkate alınması ve ayrıca organizasyonun yapı ve değerlerinin saygınlık temelinde düzenli olarak sorgulanması İKY açısından bir gerekliliktir. Bu nedenle, organizasyonlarda saygınlığa dayalı İKY yaklaşımı hem kültürün bir parçası olarak hem de örgüt stratejileri ile uyumlu insan kaynakları uygulamalarının temel hareket noktası olarak desteklenmelidir.

2.2.1 Organizasyonda Ahlâkî Altyapının Oluşturulmasında İKY Uygulamalarının Önemi

Yüksek kaliteli İKY uygulamaları, organizasyonda istenmeyen davranışlarla mücadele konusunda gerekli olan ahlâkî altyapının oluşturulmasında büyük önem taşımaktadır. Ahlâkî altyapı kavramı, organizasyonda üyelerin ahlâkî davranışlarını teşvik eden ve güçlendiren, ahlâk dışı davranışlarını engelleyen kuralları içeren sistem ve prosedürlerin geliştirilmesini ifade eder (Einarsen v.d., 2019: 673-674). Örgütsel etkinliğin, işyerinde nezaket ve karşılıklı saygının korunması için esas olan tutarlı örgütsel prosedürler (Hodson, Roscigno, Lopez, 2006: 388), örgütsel uygulamaların ahlâka uygunluğunun sağlanmasında da hayati öneme sahiptir.

İKY’de araçsallık ve bireysellik yaklaşımdan, daha ahlâkî yaklaşımlara doğru hareket edildiğinde, organizasyon ile çalışanlar arasındaki ilişkileri anlamayı ve uygun davranış normlarını tanımlamayı amaçlayan yaklaşımların, yükümlülükleri ve normları yönlendiren temel varsayımların, çalışanların saygınlık ihtiyaçları ve beklentileri kapsamında yeniden tanımlanmaları gerekmektedir (Bal, 2017: 123).

Ahlâkî altyapı; organizasyonda kabul edilebilir davranışların tanımlanmasında, öğrenme ve bilgi aktarımı sürecinin kolaylaştırılmasında, ahlâkî davranış normlarının ihlâl edilmesi durumunda olası sonuçların işaret edilmesinde ve bu davranışa nasıl yanıt verileceğinin ve durumun nasıl yönetilebileceğinin belirlenmesinde bir rehber olması nedeniyle organizasyonlar açısından önemlidir (Einarsen v.d., 2019: 674).

Ahlâkî olmayan davranış, organizasyon üyelerinin; bireylere, gruplara, organizasyona, çevreye ya da genel olarak topluma zarar verebilecek ve daha büyük bir topluluk tarafından ahlâkî açıdan kabul edilmeyen davranışlarıdır. Organizasyonda ahlâkî olmayan davranışların en yaygın örneklerinden biri, tekrarlı şekilde gerçekleşen ve birçok ülkede yasal olarak da ele alınan bir sorun olan kişilerarası kötü muameledir. Bu tarz istenmeyen davranışlarla mücadele etmek içinse organizasyonun her düzeyinde bilgi ve farkındalık gerekmektedir. Çalışanların örgütsel ahlâkî ilkeleri tam olarak kavramaları ve konuya ilişkin bilinçlerinin arttırılması amacıyla, işyerinde istenmeyen davranışların zararlı etkilerinin ve kabul edilebilir davranışların ele

alındığı eğitim programları oluşturulmalıdır. Bunun yanı sıra politikalara, istenen davranışa ilişkin ahlâkî normlara ve değerlere ilişkin bilgiyi arttırmak ve bunun sürekliliğini sağlamak için iletişim sistemleri oluşturulmalıdır (Einarsen, Mykletun, Einarsen, Skogstad, Salin, 2017: 38-39; Einarsen v.d., 2019: 673, 676).

Resmî yaptırımlar, istenmeyen davranışların organizasyonda resmî tepkiyle karşılanacağına ilişkin ortak bir anlayış oluşturur. Cezaî önlemler ve yaptırımların etkinliği, durumsal ve bireysel faktörlere bağlı olmakla birlikte, araştırmalar, bu yaptırımların genel olarak ahlâkî olmayan davranışları azalttığını tespit etmiştir (Einarsen v.d., 2019: 676).

2.2.2 İşyerinde Demokrasi ve Saygınlık

İşyerinde saygınlık; özgürlük, eşitlik, açıklık vb. gibi bir dizi değeri çağrıştırmakta iken, mevcut örgütsel yaşam, ekonomik ve toplumsal düzen göz önüne alındığında, hiyerarşiler, kontrol mekanizmaları, güç yapıları ve bürokrasilerin çağdaş örgütlerin temellerinde egemen olması nedeniyle, saygınlığı çağrıştıran bu değerlerin örgütlerde gelişimi için çok az imkânın olduğu görülecektir. İşyerinde bireysel çabaların ötesine geçen daha ahlâkî bir anlayış ile gücün yeniden dağıtımını fikrine dayanan işyeri demokrasisi, bu değerlerin elde edilmesinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasının yollarından biridir. İşyerinde demokrasi çalışanla başlamakta ve çalışan örgütsel demokrasinin merkezinde yer almaktadır (Bal, 2017: 162-163, 176-177).

Saygın organizasyonlar inşa etmede iki temel koşul olarak kabul edilen güç dengesinin sağlanmasının ve öğrenmenin; gücün yeniden dağıtıldığı, öğrenen organizasyonlar ve sistemler için fırsat yaratan demokrasi kavramına dayanabileceği varsayılmaktadır. Örgütsel demokrasi ile saygınlık kavramının İKY'ye dâhil edildiği ve örgütlere entegre edilebilecek yeni bir insan saygınlığı teorisi ve pratiği oluşturmak mümkündür. Demokrasi, kurumlardaki çalışanların tüm temel karar alma süreçlerine doğrudan dâhil olmalarını sağlar ve bu nedenle çalışanları güçlendirir, tüm çalışanların eşit değerde olmalarını ve saygınlığı hak etmelerini sağlar. Saygınlık ve demokrasinin uygulanması, daha güçlü bir topluluk duygusuna katkıda bulunarak, organizasyonları

daha geniş bir sosyal yapıyla bütünleştirmenin yanı sıra iç organizasyonel iklimi de güçlendirir (Bal, 2017: 161, 192; Bal, De Jong, 2017: 191-192).

İşyeri demokrasisi, çalışanların, kendilerini organizasyonun hedefleri doğrultusunda yönlendirecek güçlü liderliğe ihtiyaç duyarken, güçlü liderliğin, aynı zamanda insanları güçlerinden uzaklaştırarak itaat etmeye zorlaması riskine ilişkin çelişkiyi çözmenin yolunu sunmaktadır (Bal, 2017: 32). Çünkü, işyeri demokrasisi, temel olarak, yukarıdan aşağıya yönetimin; örgütlenme, değişim ve karar almada aşağıdan yukarıya yaklaşımlara doğru tersine çevrilmesiyle ilgilidir. Yönetim ve yapılandırma konusunda önemli kararların üst düzey yöneticiler tarafından verilmesi yerine, işyeri demokrasisinin temeli organizasyon genelinde gücün dağıtılmasıdır. Çalışanlara görev dağıtan ve bunların ne zaman ve nasıl yapılacağına dair emirler veren geleneksel yöneticilerin yerine, demokrasi fikrinde yöneticiler artık çalışanların temsilcileri olarak onlar adına hareket ederler ve dolayısıyla işyerinin saygınlığının sağlanması konusunda işlev görürler. Aşağıdan yukarıya yaklaşımlar, gücün en üstte merkezlenmesi yerine, güç dengesinin kayması ve gücün eşit dağılımı ile işler. Güç kayması, kararları etkileme kapasitesini içerdiğinden demokrasinin merkezinde yer almaktadır (Bal, 2017: 165; Bal, De Jong, 2017: 180).

İşyerinde saygınlık ve demokrasi kavramlarının arasındaki uygunluğun nedenleri incelendiğinde, katılım kavramının hem demokrasinin hem de saygınlığın merkezinde olduğu görülecektir. Demokrasi, çalışanlara sadece bir işe sahip olma imkânını değil, aynı zamanda işteki kilit karar alma süreçlerine dâhil olma potansiyelini de sunar. İşyerindeki saygınlık, insanları doğrudan etkileyen kararların, bu kişilerin katılımları ve rızaları olmadan asla alınmaması gerektiği anlamına gelir. Bu nedenle katılım, hem demokrasinin (karar verme ve güç dağıtımının) hem de saygınlığın (işyerinin bir parçası olarak çalışanı doğrudan etkileyen kararlara katılımının) merkezindedir (Bal, 2017: 167). İşyeri demokrasisinin amacı, tüm örgüt üyelerini çalışmanın nasıl yürütülmesi gerektiğine karar verme sürecine dâhil etmek ve daha genel olarak çalışanların örgüte bütünüyle bağlı olmalarını, işe katılım ve heveslerini sağlamaktır (Bal, De Jong, 2017: 179).

Demokrasi ve saygınlık kavramlarının ikinci benzerliği, her iki kavramda da doğrudan çalışanın korunmasına odaklanılmasıdır. Küresel kapitalizmde yaygınlaşan işyeri esnekliği; iş yoğunluğu, toplu işten çıkarmalar, yetersiz çalışma koşulları ve geçici sözleşmelerin kullanımı için bir bahane olarak kullanılırken, demokrasi, çalışanların seslerini güçlendirerek onlara değer verilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda saygınlık ihlalleri olasılığını temsil eden tüm koşulların sorgulanması nedeniyle de çalışanların korunmasını sağlar (Bal, 2017: 167-168). Demokratik örgütler sadece kısa vadeli maksimum kârlılığa değil, aynı zamanda insanlara uzun vadede çalışma, yaratma ve geliştirme imkânları sunmaya da odaklanmıştır. Bu nedenle, demokrasi sadece adil ve eşit ilişkilere olan saygısı nedeniyle değil, aynı zamanda organizasyonun bir üyesi olarak her bireyin sorumluluğunu koruduğu ve desteklediği için de örgütlerde saygınlık kavramına uygundur (Bal, De Jong, 2017: 181).

Saygınlık, çalışanların ve yöneticilerin eşitliğine odaklanır. Eşitlik demokrasinin de kilit bir yönüdür. Üyelerin gönüllü bağlılığına ve örgüt işleyişinde sadece işin ötesinde diğer değerlerin hayata geçirilmesine imkân veren demokrasinin önemli bir yönü de özerklik ve eşitlik imkânı sunmasıdır (Bal, 2017: 169-170; Bal, De Jong, 2017: 179-180).

Demokraside, insanlar olumsuz durumlara nasıl cevap vereceklerine ve zor zamanlarda saygınlığın nasıl korunabileceğine ilişkin topluca kararlar alma konusunda yetkilendirilmiştir. Çalışanlar kararlara katılma konusunda doğrudan bir etkiye sahip olduklarında, sorumlu davranmaları daha olasıdır. Bu yüzden saygınlık, çalışanların organizasyonel sonuçlarda doğrudan sorumluluklarının olduğunu algıladıkları yapılarda daha iyi sürdürülür (Bal, De Jong, 2017: 180, 191). Çalışanların katılımına odaklanan işyerinde demokrasi, insanları daha özerk hale getirerek, çalışmalarını üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar. Sadece örgütsel hiyerarşiden gelen emirleri uygulamak yerine karar verme özerkliğine de sahip olmaları, insanların örgüt içinde öğrenmelerine ve gelişmelerine de imkân verir. Öğrenme ve gelişmeye dayalı bu yaklaşım, saygınlık ve demokrasinin bir diğer ortak noktasıdır (Bal, 2017: 171; Bal, De Jong, 2017: 181).

Rekabet ve iş birliği gibi toplumun ve ekonominin iki temel ögesini bir araya getiren demokrasi, toplum yararını düşünmektedir. Saygınlıkla doğal ilişkisi nedeniyle işyerinde demokrasi kavramı, ayrıca toplumda saygınlığın teşvik edilmesine katkıda bulunacak; sürdürülebilirlik, adalet, sosyal bütünlük ve tutarlılık yaratacak organizasyonların oluşturulması olanağını da sunmaktadır (Bal, 2017: 172-173).

2.2.3 Organizasyonda Saygınlık İhlâlleri İle Mücadele

Çalışanın, iş ortamında kendini gerçekleştirdiği üretken deneyimlerin bir parçası olması, saygınlık konusunda anahtar bir faktör iken, bu konu günümüzün kâr odaklı organizasyonları için bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır (Hodson, 2001: 25). Lucas'a göre, organizasyonda gerçekleşen saygınlık faaliyetlerinin çoğu, organizasyonun araçsal yaklaşımından kaynaklanan yaralanmaları ele almak için iyileştirici faaliyetlere odaklanmaktadır (Mitchell, 2017: 52).

Saygınlığın, genelde felsefî yönü vurgulanarak, karmaşık bir mesele olduğu iddia edilmesine rağmen, bu kavram örgütlerin günlük yaşamında en belirgin performans yönüdür. Saygınlığın statik bir çerçevede değil, çalışanların rol ve görevleri üzerinden (Bal, 2017: 123) günlük yaşamda ele alınması ve yaşanması, örgütsel üyelerin sosyal bir başarısı olarak anlaşılmalıdır (Mitchell, 2017: 51-53). Bununla birlikte, işyerinde saygınlık konusu, günlük yaşamda ortaya çıkan işyerinde taciz ve yıldırma gibi ihlâllerin ötesinde, diğer tüm ihlâlleri içeren daha geniş bir açıdan ele alınması gereken bir konudur. Saygınlık konusunun iş ortamında yaşanabilecek günlük deneyimlerin yanı sıra ahlâkî felsefesiyle de ele alınması, konunun özünün yakalanması açısından önemlidir (Sayer, 2007: 565).

Organizasyonda saygınlığın uygulanması, saygınlığın hiçbir zaman ihlâl edilmediği veya zarar görmediği kusursuz veya ütöpik örgüt anlayışı etrafında gerçekleşmez. Saygınlık hem çalışma hayatındaki sıradan faaliyetlerle hem de daha geniş bir anlayışla, çalışanlar arasında ve organizasyonda daha temel bir etkileşim ve iş birliği seviyesi ile değerlendirilen bu faaliyetlerin kalitesi ile de ilgilidir (Bal, 2017: 154-155).

Organizasyonda, bireysel, örgütsel ve sosyal nedenlerle gerçekleşebilen; unvan, örgütsel kademe, yaş, iş tecrübesi vb. farklar gözetilmeksizin, tüm kademelerde ve her seviyede söz konusu olabilecek saygınlık ihlallerinin ele alınmasında, hangi sebeple ve hangi seviyede gerçekleşirse gerçekleşsin, önemli olan kurum tarafından oluşturulmuş, hoşgörüyü açık olmayan bir bakış açısının ve politikanın bulunmasıdır.

Saygınlığa yönelik politika ve uygulamalarla organizasyona özgü çözümlerin geliştirilmesi ve uygulanması sırasında ayrımcılık konusu da göz önünde bulundurulması gereken önemli konular arasında yer almalıdır (Healy, Wilkowska, 2017: 121). İşyerinde çalışanın saygınlığının tanınması ve korunması için, öncelikle istenmeyen davranışlar konusunda risk değerlendirmesi yapılarak (Beasley, Rayner, 1997: 180) bu davranışların oluşmasına neden olan faktörler belirlenmelidir. Örgütsel faktörler, psikolojik tacize kadar varabilecek davranışların oluşmasına izin verme veya engellemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, organizasyonel süreç ve yapılar, uygun davranışın ne olduğu konusunda açıklığı destekleyecek bir filtre görevi görmelidir (Salin, 2008b: 223).

Özellikle psikolojik taciz kapsamındaki davranışlar için sıfır toleransın sağlanması, genel farkındalığın artırılması ve işyerinde uygun davranış ile neyin kastedildiğinin netleştirilmesi için organizasyonda istenmeyen davranışlara karşı değerlere dayalı açık bir politika oluşturulmalı ve çatışmaların tehlikeli durumlara yayılmasını önlemeye yönelik bu politikanın işe yeni alınanlar da dâhil olmak üzere tüm çalışanlarca bilinmesi sağlanmalıdır (Beasley, Rayner, 1997: 179; Leymann, 1996: 173-174; Namie, 2003: 5; Salin, 2008b: 223).

Ayrıca, organizasyonda istenmeyen davranış biçimlerinin açık ve net olarak tanımlanması, bu davranışların asla kabul edilmeyeceğinin ve görmezden gelinmeyeceğinin vurgulanması da (Beasley, Rayner, 1997: 180; Hodson, Roscigno, Lopez, 2006: 387-388), saygınlık şartlarının oluşturulmasında önemli konular arasındadır.

Saygınlık politikasının içeriği kadar, geliştirilme ve uygulanma süreçleri de önemlidir. Bu süreçlerin önemini vurgulamak, farkındalığı ve kabulü arttırmak için, organizasyonda tüm seviyelerden geniş katılım gereklidir. Organizasyonda her

düzeyde çalışanların bilinçlendirilmesi ve konuya ilişkin duyarlılığın geliştirilmesi ile artan farkındalık ve bilgi, bu konu kapsamında adının geçmesinden çekinen veya bu davranışları sessizce izleyen çalışanlar için de teşvik edici olabilir (Salin, 2008b: 223).

Saygınlığa zarar verici davranışları önleyemeye yönelik düzenlemelere ve önlemlere rağmen bu tür davranışların gerçekleşmesi halinde, durumun ortaya çıkarılmasında etkili bir uyarı sistemi kurmak ve gereğinin yapılmasını sağlamak, işverenin gözetme borcu kapsamında çalışanın tüm kişilik değerlerini korumakla yükümlü olması nedeniyle de kurumun başlıca görevlerindendir.

Şikâyetlerin ele alınmasında güvenilir, tarafsız, ciddi ve hızlı değerlendirme süreçleri geliştirilmelidir. İstenmeyen davranışların kontrol edilmesinde örgütsel kurallar çerçevesinde hesap verebilirlik olmalı, davranışların tanımlanmış bir karşılığı bulunmalıdır (Beasley, Rayner, 1997: 180; Hodson, Roscigno, Lopez, 2006: 387-388; Namie, 2003: 5).

İyi liderlik ve açık hedeflerle yönetilen, tutarlı bir şekilde düzenlenmiş bir çalışma ortamı, psikolojik tacizin kendine yer bulabildiği kaotikliği sınırlar (Hodson, Roscigno, Lopez, 2006: 388). Vartia ve arkadaşları (2003), psikolojik taciz karşıtı politikaların yalnızca mağdurlar için önemli olmadığını, bu politikaların konuyu nasıl ele alacaklarına ilişkin yol göstererek, daha doğru tepkilerin verilmesinde yöneticileri daha istekli ve yetkin hale getirebileceğini vurgulamaktadır. Özellikle, önemli risk faktörleri olarak tanımlanan zayıf liderlik ve kişilerarası çatışma durumlarında sorumluluk alamama gibi durumların önlenmesi ve psikolojik tacize kadar tırmanabilecek istenmeyen durumların hızlı bir şekilde ele alınması için lider yeterliliğinin artırılması gereklidir (Salin, 2008b: 223). Hem yönetim ve hem de çalışanlar için eğitim sağlanması, saldırgan yöneticilerin stres ve öfke yönetimi konusunda eğitilmeleri ve koçluk ve danışmanlık gibi güçlendirici müdahaleler de bilgi ve duyarlılığın artırılması amacıyla uygulanabilecek yöntemlerdir (Beasley, Rayner, 1997: 180; Namie, 2003: 5).

2.2.4 İKY İşlevlerinde Saygınlık

Tutarlılık, saygınlığa önem veren bir organizasyonun bağlı kalması gereken temel değerler arasında yer almaktadır (Bal, De Jong, 2017: 184). Bu doğrultuda, İKY'nin tüm işlevlerinin de insan saygınlığı temelinde bütünleşik ve birbirleri ile tutarlı olarak ele alınmaları, çalışan saygınlığı açısından temel gereklilik olarak ifade edilebilir.

İK işlevlerinin etkin olarak, birbirleriyle, örgütsel amaç, strateji ve planlarla uyumlu bir şekilde yürütülmesi açısından ise, insan kaynakları planlaması büyük önem taşımaktadır. İşgören temin ve seçim sürecinin ilk aşaması (Acar, 2008: 101-102) olmakla birlikte, İK planlamasına yönelik kararlar, diğer tüm İK işlevlerini de etkileyecek, İK uygulamaları için de bir temel oluşturacaktır.

İK planlamasını takiben gerçekleştirilecek ve İKY'nin öncelikli işlevlerinden biri olan eleman temininde; işveren markasının doğru bir şekilde oluşturulması ile doğru işe alım ve yerleştirmenin yapılması önem taşımaktadır. İşe alım ve sonrasında, çalışanların kendilerinden ne bekleneceğini bilmeleri açısından performans ve ödül yönetimi, sürekli değişen iş dünyasında büyümek, gelişmek ve bu ortama uyum sağlamak için öğrenme ve gelişme uygulamaları, kariyer geliştirme ve yetenek yönetimi ve endüstri ilişkileri işlevleri de organizasyonda saygınlık yönetiminde kilit öneme sahip İK işlevleridir. Bu işlevlerin yanı sıra, organizasyonda işten ayrılımların ve özellikle de işten çıkarmaların, saygınlık bakış açısıyla doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Bal, De Jong, 2017: 182-183, 189).

Etkin bir İKY, değişen örgüt ihtiyaçlarının yanı sıra eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip işgücünün ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaya zorunlu kılmaktadır (Sadullah, 2008a: 21). Bu nedenle, İK uygulamalarının saygınlık bakış açısı ile ele alınmasında dünyada yaşanan değişimler ile çalışanların işten ve çalışma hayatından beklentilerindeki, alışkanlıklarındaki ve ihtiyaçlarındaki değişimlerin proaktif bir şekilde ele alınarak değerlendirilmesi de gerekmektedir. Örneğin, artan yaşam süresinin bir sonucu olarak ortaya çıkan çalışma yaşamının da uzaması sorununun ele alınmasında, çalışanın yaşam evrelerine uygun

yaklaşımlar benimsenmeli, çok uzun yıllar boyunca aynı görevi sürdürmenin güçlüğü ve görevler arasındaki geçişlerin gerekliliği de göz önünde bulundurulmalıdır.

2.2.4.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere ihtiyaç duyduğu insan kaynağının belirlenmesini ifade etmektedir (Armstrong, 2006: 120). Bununla birlikte, İK planlaması, organizasyonun işgören ihtiyacının belirlenmesi ve karşılanmasının ötesinde, İK talep ve arzını dengelemeye yönelik diğer tüm İK eylemlerini de içeren geniş bir anlama ve içeriğe sahiptir (Acar, 2008: 125).

Bütünsel bir bakışla, insan kaynakları planlaması; işgören ihtiyacının belirlenmesi, işgören temini, işe yerleştirme ve işten çıkarma ile diğer İK işlevlerine ilişkin ihtiyaçların belirlenmesi ve giderilmesine ilişkin planlama faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu faaliyetlerde amaç; sayı, nitelik, yer ve zaman açısından işgücü talep ve arzını dengelemek ve sürdürmek olarak ifade edilebilir. İşgücü talebinin arzdan büyük olması durumunda, eldeki imkânlarla bu açığın kapatılmasına ya da dış kaynaklardan eleman teminine; düşük olması durumunda bu fazlalığın giderilmesine; talep ve arzın dengede olması durumundaysa, denge halinin sürdürülmesine yönelik İK uygulamalarına ihtiyaç duyulacaktır (Acar, 2008: 102-104, 125-127).

Organizasyonda İK planlama faaliyetleri doğrultusunda verilecek kararlarda ve gerçekleştirilecek İK uygulamalarında, öncelikli olarak çalışanların ve saygınlıklarının dikkate alınması ve diğer konuların ikincil olarak değerlendirilmesi, araçsallık ve faydacılık yaklaşımı yerine İK’da saygınlık anlayışının vurgulanmasını sağlayacaktır.

Örneğin, İK planlaması sürecinde tespit edilen işgücü açığının karşılanmasında, iç ya da dış kaynaklardan faydalanılabilmekte; bu ihtiyacın iç kaynaklardan karşılanması durumunda, çalışanların becerileri ve potansiyellerinden hareketle, performans sistemi sonuçları gibi örgütsel çıktıların temel alınması gerekmektedir (Armstrong, 2006: 123). Ayrıca, işgücü açığının; terfi, nakil, eğitim, verimlilik ve etkinliği artırıcı önlemler ile fazla mesai gibi (Acar, 2008: 127) yöntemlerle organizasyondaki mevcut imkânlarla karşılanması durumunda da

saygınlığın temel unsur olarak ele alınması; çalışanın sağlığının ve refahının dikkate alındığı eşitlikçi uygulamalarla; aşırı çalıştırma ve sömürüden, adaletsiz ve ayrımcı anlayıştan uzak bir yaklaşımın benimsenmesi ile sağlanmalıdır.

İşgücü açığının dış kaynaklardan karşılanması ise, sayı ve nitelik olarak organizasyonun ihtiyacını ortaya koyan, organizasyon kültürüne uygun işgücünün teminine yönelik yöntemleri içeren ve organizasyonu tercih edilir kılmayı hedefleyen bir işe alım stratejisinin geliştirilmesini (Armstrong, 2006: 123-124) ve organizasyon değerlerine katkıda bulunabilecek adayların işe alınmalarını ifade eder (Bal, 2017: 190).

Organizasyonda işgücü talebinin arzdan düşük olması halinde ise, işten çıkarma kararlarının diğer tüm ihtimaller değerlendirildikten sonra verilmesi ve sadece alternatif çözümlerin mümkün olmadığı durumda işten çıkarmaların gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Uzun vadeye odaklanılarak yapılacak işgücü planları doğrultusunda, uzun vadede ihtiyaç duyulacak çalışan sayısı ve nitelikleri konusunda daha sağlıklı bir vizyonun sağlanması, organizasyondaki saygınlık algısını güçlendirirken, uzun vadeye odaklanması, verilecek işten çıkarma kararlarının da daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır (Bal, 2017: 197; Bal, De Jong, 2017: 190).

2.2.4.2 Eleman Temini ve İşveren Markası

Uygun adayın bulunması, işe alınması ve işe yerleştirilmesi İK'nın en önemli işlevlerinden biridir. Yeni çalışanların işe alımı; işten ayrılma, genişleme gibi nedenlerle oluşan ihtiyacın karşılanmasına yönelik olarak, organizasyonda mevcut olan belirli bir pozisyon temelinde olabilir. Ya da mevcut bir pozisyondan bağımsız olarak, kişinin organizasyonda bulunmayan belirli yetkinliklere ve özelliklere sahip olması nedeniyle organizasyona katkı sağlama potansiyeli temelinde de gerçekleştirilebilir. Tüm bu yaklaşımların temelinde demokrasi itici güç olarak bulunmalı, işe alım kararında ve işe alımda işyeri demokrasisinin ilkeleriyle uyumlu hareket edilmelidir (Bal, De Jong, 2017: 184). İşyerinde demokrasinin ilkelerini kullanan ve saygınlığın teşvik edilmesine odaklanan bir kuruluştaki işe alım,

organizasyonun değerlerine katkıda bulunmaya istekli insanların bu değerlerle bütünleşmeleri temelinde işe alınmalarıyla başlar (Bal, 2017: 190).

Günümüzde, insanların çalışma yaşamında saygınlık beklentilerinin artışı nedeniyle, eleman arayışındaki kuruluşların dış dünya ile paylaştıkları her tür bilgi, potansiyel adaylar tarafından daha titizlikle incelenmekte ve yorumlanmakta, organizasyonun; ayrımcılığın önlenmesi, fırsat eşitliği, farklılıklara saygı gibi konulardaki hassasiyeti, potansiyel adaylar tarafından organizasyonun verdiği iş ilanlarından dahi kolaylıkla algılanabilmektedir. Bu nedenle, rekabetçi bir işgücü piyasasında, vasıflı personelin organizasyona çekilmesini, elde bulundurulmasını ve tercih edilen işveren olmayı hedefleyen kuruluşun, piyasadaki ünü ve imajının yönetimi de İKY’de öncelikli öneme sahip konular arasında ele alınmalıdır (Omari, 2007: 194).

İşe alımda ve çalışanların organizasyonda tutulmalarında giderek daha önemli hale gelen, örgüt imajının yani işveren markasının yönetilmesi, örgütlerin cazibeli işyerleri olarak konumlandırılmasına yönelik organizasyonel eylemleri ifade eder (Bal, De Jong, 2017: 183). Bir işveren markası, organizasyonda çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal deneyimlerinin toplamını ve aynı zamanda orada çalışmayı düşünen adayların yaşamayı umdukları deneyimleri içerir ve o işyerinde çalışmanın hem gerçek hem de varsayılan özelliklerini ifade eder (Pogorzelski, Harriot, Hardy, 2010: 72). Bu süreçte, genelde organizasyonun kendisini dış dünyaya nasıl sunmak istediği konusuna daha çok önem verilse de, saygınlık odağıyla gerçekleştirilen konumlandırmada amaç; organizasyonun değerlerine tam olarak uyan ve bu değerler ile bütünleşmeye istekli insanların işe alımını sağlamak için mevcut örgütsel uygulamaların ve dış dünyaya iletilen örgüt imajının ayrışmasını engellemektir (Bal, 2017: 189-190).

Çalışan saygınlığı kavramını merkezine alan İKY yaklaşımında işveren markası, örgütteki mevcut uygulamalar ile örgütün toplum ve potansiyel adaylarda oluşturmayı hedeflediği algıya yönelik iletişimi arasında iç tutarlılık olduğu anlamına gelmektedir (Bal, De Jong, 2017: 183).

İşveren markası, bir kuruluşu diğerlerinden ayıran, güçlü ve benzersiz bir görüntü oluşturulması anlamına gelir ve güçlü bir işveren markasının oluşturulması, iyi bir planlamayı gerektirir. Bu nedenle, işveren markası işletme stratejisine uyacak şekilde tasarlanmalı; ihtiyaç duyulan nitelikteki çalışanları çekmek, motive etmek ve elde tutmak için organizasyonun neler sunabileceği konusunda gerçekçi bir değerlendirmeye dayanmalıdır (Lawler, 2003: 3-5).

Bununla birlikte, işe alım aşamasında kuruluşlar genelde çekici bir işveren olabilmek adına işe almak istedikleri adaylara söz verme ve vaatlerde bulunma eğilimindedir. Örneğin organizasyonlar, potansiyel adaylara gerçekçi olmayan eğitim veya terfi fırsatları vaat ederek çekici görünmeye çalışabilirler (Bal, De Jong, 2017: 183). Ancak, kuruluş, aşırı vaatlerde bulunuyor, vaatlerini ve yükümlülüklerini yerine getiremiyorsa, bu durum çalışan açısından psikolojik sözleşmenin ihlâli algısını doğurmaktadır (Bal, 2017: 188). Bu nedenle, tüm işe alımlar sırasında ve sonrasında insanlara, organizasyonda çalışarak ne kazanacaklarından şüphe duymayacakları şekilde, açık ve tutarlı mesajların verilmesi ve tutarlı davranışların sürdürülmesi gerekmektedir (Lawler, 2003: 5).

İşe alım sürecinde; verilen ilanların gerçeği yansıtması, adaya karşı açık, tarafsız ve adil olunması, emeğine, zamanına ve kişiliğine saygı gösterilmesi, adaydan beklentilerin, işin ve organizasyonun adaya sunacağı faydaların açık ve net olarak aktarılması, zamanında bilgilendirme ve verilen sözlerin tutulması gibi konularda adayların organizasyondan beklentilerinin karşılanması, adayların saygınlık algıları açısından önemlidir. Sürecin kendi içerisindeki tutarlılığı ve adaleti hem sürece katılan adaylara hem de çalışanlara organizasyon hakkında önemli bilgiler verir. Örneğin işe alımda iç ilan sisteminin olması, çalışanlarda organizasyonda şeffaflık ile terfi ve nakil konularında herkesin eşit imkânlarla sahip olduğu duygusu yaratırken, işe alımda çalışan tavsiye programlarının olması da, çalışanın kendisini kurumun gözünde önemli hissetmesine neden olabilir. İşe alınmayan adaylara yapılan bilgilendirmede kullanılan dilin seçimi, referans kontrolünün tüm adaylara aynı profesyonellikle yapılması ve sürecin gizliliğine saygı gösterilmesi gibi konular da adayların saygınlıklarının korunması açısından dikkate alınması gereken konular arasındadır.

Ayrıca, işyeri demokrasisinin ilkeleriyle uyumlu işe alımda, yöneticiler ve çalışanlar da sürece dâhil edilmelidir (Bal, De Jong, 2017: 185). Çalışanlar işe alım sürecine dâhil edildiklerinde, organizasyon ve dış dünya arasında bağlantı kurma imkânına sahip olacak, bu da işe alım sürecini saygınlığa katkıda bulunan bir süreç haline getirecektir (Bal, 2017: 191).

2.2.4.3 Eğitim ve Geliştirme

Öğrenme ve gelişim, demokratik örgütlenmenin ve saygınlığın özüdür. Demokrasinin merkezinde yer alan öğrenme ve gelişim aynı zamanda saygınlığa katkıda bulunma işlevi de görmektedir. Öğrenme ve gelişimin olmaması, insanların fazla bilişsel çaba kullanmaya gerek duymadan işlerini yürütmelerine ve otomatik davranışa güvenmelerine neden olur. Bu nedenle daha fazla hatanın gerçekleşmesi riskinin yanı sıra, işlerin sıkıcı ve monoton hale gelmesi nedeniyle motivasyonu azaltarak tükenmişliğe yol açar (Bal, 2017: 195-196).

Saygınlık, bireysel ve örgütsel gelişim için esas olduğu kadar (Valcour, 2014: 2), örgütsel öğrenme açısından da büyük önem taşımaktadır (Sayer, 2007: 569). Çalışanların mevcut rolleri dâhilinde gelişmelerini, organizasyonun faaliyetleri ve yönetiminde daha geniş süreçlere katılmalarını ve kurum içindeki veya dışındaki diğer rollere hazırlanmalarını sağlayan öğrenme ve gelişme, işleyişi geliştirmenin yanı sıra kendi içinde saygınlık değerini ve demokrasiyi de arttırmaktadır (Bal, 2017: 178, 195; Bal, De Jong, 2017: 188).

Saygınlık bakış açısı, öğrenme ve gelişmenin, insanların geleceğe aktif olarak hazırlanmalarını ve işyerindeki saygınlığa zaman içinde sürdürülebilir bir şekilde katkıda bulunmalarını sağladığını öne sürer. Öğrenmenin olmadığı çalışma koşullarında, çalışanlar kendi içsel değerleri olmadan araçlardan veya kaynaklardan başka bir şey değildir. Bu nedenle de işin gerçek anlamı, insanların kendilerini geliştirme fırsatındadır (Bal, 2017: 178, 195-196).

Organizasyonların eğitim ve becerilerini geliştirme olanakları sağlayarak çalışanlarına yatırımı, hem organizasyonun hem de çalışanın, karşılıklı saygı ve bağlılık çerçevesinde ortak hedeflere doğru yöneldiği karşılıklı kazanç stratejisi

üzerine kuruludur ve karşılıklılığın etkili bir şekilde işleyen ilişkiler için gerekli olduğunu öne süren sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Buna göre, daha fazla çaba ve bağlılıkları karşılığında, çalışanlara saygıyla davranılması ve çalışanların somut faydalar almaları gereklidir (Hodson, Roscigno, 2004: 675). Eğitim ve geliştirme olmaksızın çalışanların iş için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinin güncellenmesi ve çalışma biçimlerini geliştirmeleri mümkün olmayacağı gibi, çalışanlarını geliştirmek için yatırım yapmayan kuruluşların uzun vadede örgütsel işleyişleri de tehdit altına girebilecektir (Bal, 2017: 197). Ayrıca, eğitim çalışan, organizasyon ve toplum açısından faydalar zinciri yaratan bir süreçtir ve eğitime yapılan yatırım, bireye, organizasyona ve sosyal sorumluluk gereği topluma yapılan bir yatırımdır (Özçelik, 2008: 188-189).

Eğitimin; çalışanın bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını geliştirme, donanımlarını arttırarak ilerlemelerine imkân tanıma; işçi sağlığı ve iş güvenliğini koruma, çalışanların güven duygularını geliştirme, motivasyonlarını ve işten duydukları memnuniyeti arttırma gibi amaçları (Özçelik, 2008: 194), işyerinde saygınlık anlayışını desteklemektedir. Ayrıca eğitim faaliyetlerinden, eğitim ihtiyacı olan tüm çalışanların kişisel ve grupsal ayrıcalıklar yaratılmaksızın eşit olarak faydalanabilmesine yönelik fırsat eşitliğinin sağlanması da (Özçelik, 2008: 197) saygınlık açısından önemli bir konudur.

2.2.4.4 Performans Yönetimi

Armstrong'a göre performans yönetimi, çalışanların organizasyonun hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlamakta olup (Bal, De Jong, 2017: 185), performansın ödüllendirilmesi, çalışanların organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri geliştirmeye devam etmelerini teşvik etme ve organizasyonda davranışların istenen yönde gerçekleşmesi açısından önemlidir (Lawler, 2003: 1).

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ödüllendirilmelerinde ve gelişimlerinin sağlanmasında kullanılmasının yanı sıra, sistemin değerlendirilen ve değerlendiren arasında iletişim, iş birliği ve dayanışmayı öngören özellikleri (Uyargil,

2008c: 245) organizasyonda saygınlığı çağrıştıran unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sistemin açık değerlendirme ilkesi doğrultusunda, çalışana geri bildirim verilmesi ve sonuçların açıkça tartışılması imkânının sağlanması da, performans değerlendirmenin çalışanların motivasyonlarının ve verimliliklerinin (Uyargil, 2008c: 245), dolayısıyla da saygınlıklarının vurgulanması amacına hizmet etmektedir. Saygınlıkla ilişkili bir diğer kavram olan örgütsel adalet ve performans yönetimi ilişkisine bakıldığında ise; değerlendirme sonuçlarının tatminkârlığına ve adaletli olduğuna ilişkin algıyı içeren dağıtım adaleti; astın sonuçlar hakkındaki görüşlerini bildirme imkânına, kullanılan araçların ve sürecin algılanan adaletine ilişkin prosedür adaleti; asta açıklama yapılmasını, bu açıklamanın yapılış şeklini ve bu sırada astın karşılaştığı davranışın kalitesini içeren etkileşim adaleti kavramlarının (Saks, 2006: 606; Uyargil, 2008a: 175-176) organizasyonda, saygınlığı destekler yönde işlev gördükleri ifade edilebilir.

Organizasyonda saygınlığın teşvik edilmesinde önemli bir araç olarak demokratik ve aşağıdan yukarıya yaklaşımın izlendiği performans yönetimi, çalışanların hedeflere katkısını gerektirir. Performans yönetimi, hiyerarşik sistemlerde, çalışanların kuruluşla ilişkilerini değerlendirmenin birincil yolu olarak performanslarının kontrol edilmesine ve izlenmesine, beklenen düzeyde performansın gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmeye ve karşılaştırmaya yönelik anlayışla yapılmaktadır. Saygınlık yaklaşımında ise, katı izleme olmadan çalışanların bireysel yeteneklerinin ve organizasyon içerisindeki mesleki özerkliklerinin hesaba katıldığı daha bireysel bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşımda, örgütsel hedefler, işyeri saygınlık anlayışı içerisinde tanımlanır ve daha sonra demokratik yollarla bölümler, ekipler ve bireylerin bu hedeflere nasıl katkıda bulunabilecekleri belirlenir (Bal, 2017: 192).

Performans yönetimi, hedef belirlemeyle ve işin ekip üyeleri arasında nasıl dağıtılması gerektiği ile yakından ilgilidir. Geleneksel olarak, yöneticiler yukarıdan aşağıya hedefleri belirler ve dağıtırken, çalışanların üst yönetimin belirlediği daha geniş bir hedef seti içerisinde ulaşmak istedikleri hedefleri seçmeleri yaklaşımı da

gittikçe yaygınlaşmaktadır. Demokratik bir organizasyonda, hedefler yukarıdan aşağıya dağıtılmadığı gibi, tartışmaya da açıktır (Bal, De Jong, 2017: 185). Ayrıca, belirsiz ve ulaşılamaz hedefler çalışanın motivasyonu açısından zarar verici olabileceğinden, hedeflerin, saygınlığa katkıda bulunacak şekilde açık ve ulaşılabilir olması da gerekmektedir (Bal, 2017: 193).

2.2.4.5 Ücret ve Ödül Yönetimi

Armstrong'a göre ödül yönetimi çalışanların performansları ve çabaları için nasıl ödüllendirildiklerini göstermektedir (Bal, De Jong, 2017: 185). Çalışanları örgütsel performans için ödüllendirmek de haklarını korumanın önemli bir parçasıdır (Lawler, 2003: 6). Saygınlığa önem veren bir organizasyonda ödüller sadece rakamlar ve oranlarla değil, demokratik anlayışla; çalışanların toplumda iyi bir yaşam sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları asgari tutar, eşitlik, çalışanların ihtiyaçları ve özel durumları dikkate alınarak belirlenmelidir (Bal, 2017: 193-195). Ödül sistemi, çalışanlar açısından anlamlı ödüllerin motivasyonda önemi göz önüne alınmak suretiyle, çalışanların değer vereceği ve istenen yönde cevap yaratacak bir ödül karışımını içermelidir (Lawler, 2003: 3).

Ücret, çalışanların tatmin ve motivasyonlarında önemli bir faktörken, çalışanın bu konudaki memnuniyeti, ücretin yeterliliği yani beklentilerini karşılama derecesinin yanı sıra çalışanlar arasındaki adillğine de bağlıdır. İstenen nitelikteki çalışanları cezbetme, örgütte tutma ve motive etme amaçlarına ulaşmak için önemli bir araç olan ücret sistemlerinde, çalışanların katkıları için adil ödüllendirmenin içerilmesi, sistemde yer alan ücret ve ödüllerin eşitliği ve adaleti gibi konular ve ayrıca ücretin çalışan için geçim kaynağı olmasının getirdiği nesnel değerinin yanı sıra simgesel değerinin de (Acar, 2007: 17-18; Ataay, Acar; 2008: 409-411) göz önünde bulundurulması, çalışanın saygınlık algısı açısından önemlidir.

Organizasyonlarda ücret politikaları işletme içi ve dışı birçok faktörün etkisi ile biçimlenmektedir (Ataay, Acar; 2008: 424). Bir organizasyonun çalışanlarına sunacağı ödüller doğal olarak, içinde bulunduğu işin türüne, finansal kaynaklarına, büyüklüğüne ve çeşitli diğer faktörlere bağlıdır. Bununla birlikte, organizasyonun

ödülleri dışında çalışanlarına sunabileceği, yöneticilerin çalışanlara değer veren yaklaşımları ve dürüst iletişim gibi fırsatlar da bulunabilir. Organizasyonların, çalışanlarının farklılıklarını kavrayarak, farklı ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için geniş bir yelpazede ödüller geliştirme konusunda yaratıcı olmaları gerekli olup, insanları çekmek ve motive etmek için hem dışsal hem de içsel ödüller yaratılabilir. Önemli olan ödülleri, organizasyona çekilmek ve elde bulundurulmak istenen çalışanların beklentilerine uyarlanmasıdır (Lawler, 2003: 3).

Saygınlık odaklı örgütlerde ödüller tüm üyeler tarafından tartışılmakta ve onaylanmakta, böylelikle ödüllendirmenin meşruiyeti ve adaleti sağlanmaktadır. Demokratiklik ve ödülleri belirlemede katılım; gelir eşitliğini ve adaleti sürdürmenin uygun bir yoludur (Bal, De Jong, 2017: 187).

2.2.4.6 Kariyer Geliştirme ve Yetenek Yönetimi

Boxall, insan kaynaklarını, bir organizasyonda çalışan insanlar olarak tanımlamanın yanlış olduğunu; insan kaynaklarının, insanoğlunun yetenekleri ve sahip olduğu öz kaynaklar olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmektedir. Boxall ayrıca, bireylerin, organizasyonların ve toplumun, insan kaynaklarının akıllıca ve sürdürülebilir kullanımına ihtiyaç duyduğunu; İKY'nin de bir disiplin olarak organizasyonların ihtiyaç duyduğu yeteneklere sahip insanların işe alınması ve geliştirilmesi gereksinimlerinin etrafında büyüdüğünü ifade etmektedir (Boxall, 2014: 579, 587-588).

Kariyer geliştirme, bireysel olarak kariyer planlama ve organizasyonel olarak kariyer yönetimi olmak üzere iki boyutta ele alınabilir. Organizasyonun ileride gereksinim duyacağı nitelikteki personeli zaman içerisinde yetiştirmesine olanak sağlayan kariyer geliştirme; aynı zamanda çalışanların ilgi, değer ve niteliklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına, organizasyondaki kariyer fırsatları ile ilgili bilgi sahibi olmalarına, kariyer hedeflerini belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmalarına imkân sağlaması nedeniyle, organizasyonel amaçlarla bireylerin amaçlarının bütünleştirilmesi açısından önemlidir. Kariyer geliştirmenin, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olarak iki boyutunun birbirleriyle örtüşmesi hem

Çalışanın kariyer beklentilerinin karşılanması hem de organizasyonun ileriye yönelik eleman ihtiyaının karşılanmasını sağlayacaktır (Dündar, 2008: 307-315).

Kariyer geliştirme faaliyetlerinin, organizasyonel şeffaflığı ve eşitliği destekleyecek şekilde kariyer fırsatlarının çalışanlara aktarılması; kariyer danışmanlığı, koçluk ve mentorluk gibi destek faaliyetlerinin içerilmesi; çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonun, mesleki deneyiminin geliştirilmesi ve kendini gerçekleştirme beklentisinin karşılanması gibi yönlerinin saygınlık anlayışına uygun faaliyetler olduğu ifade edilebilir.

Saygınlık bakış açısı, ayrıca, çalışanların zaman içinde beklentilerinin ve ihtiyaçlarının farklılaşabileceği (rneğin, istedikleri işe veya çalıştıkları bölüme ilişkin) (Bal, 2017: 190) ve farklı kariyer evrelerinde farklı beklentilerinin olabileceğinin göz önünde bulundurulması fikrini de içerir. Terfi, nakil ve rotasyon gibi uygulamalarda ayrımcılığın önlenmesi ve süreçlere ilişkin politika ve prosedürlerin tüm çalışanlarca ulaşılabilirliği ve şeffaflığı da saygınlığın güçlendirilmesinde önemli unsurlar arasındadır.

Özellikle cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olarak, kadınların st yönetim kademelerinde çeşitli gerekçelerle ilerlemelerinin engellendiği cam tavan uygulamaları gibi güncel sorunlar (Dündar, 2008: 336-337) organizasyonlarda saygınlığa zarar veren unsurlar olarak dikkatle değerlendirilmesi gereken konular arasındadır.

İnsanların yaşam sürelerinin uzaması nedeniyle İK alanında ortaya çıkan kilit sorunlardan biri de çalışan kariyerinin uzaması konusudur. Aynı görevde uzun bir kariyer, çalışan açısından zaman içinde daha az ödüllendirici ve daha az motive edici hale gelebileceği için, kariyer değiştirme ihtiyacı olduğunda, çalışanların daha yumuşak geçişler yapmalarını kolaylaştıran uygulamalar ve ayrıca işte monotonluğun önlenmesi ve çalışanların motivasyonlarının korunmasına yönelik rotasyon vb. uygulamaların gerçekleştirilmesi de, saygınlığın önemsendiği durumlara örnek verilebilir (Bal, 2017: 284).

Yetenek yönetimi ve çalışan saygınlığı ilişkisine bakıldığında da, organizasyonda tüm çalışanları kapsayan bir yaklaşımın, saygınlıkla daha uyumlu olduğu ifade edilebilir. Yetenek yönetiminde kapsayıcı yaklaşım, tüm çalışanlara ve onların yeteneklerinin nasıl geliştirileceğine odaklanırken; özel yaklaşımda ise, büyük bir etkiye sahip olabilecek, organizasyonda kilit roldeki seçilmiş çalışanların geliştirilmesi ve elde tutulması hedeflenmektedir. Çalışan saygınlığını gözetken yaklaşım, tüm çalışanlara odaklanması gerektiğini varsayar. Saygınlığa önem veren organizasyonlar insanların katkıda bulunmak amacıyla bir araya geldikleri kapsayıcı kurumlardır. Bu nedenle, iş süreçleri tüm çalışanların yeteneklerini ifade edebilecekleri, bu yetenekleri ve gizli yeteneklerini geliştirebilecekleri, ihtiyaçlarını ve potansiyellerini gerçekleştirirken organizasyon hedeflerine nasıl katkıda bulunabileceklerini araştırabilecekleri şekilde organize edilmelidir. Dolayısıyla yetenek yönetiminin örgütsel demokrasi içerisindeki rolü çok önemlidir (Bal, De Jong, 2017: 187-188).

2.2.4.7 İş Sağlığı ve Güvenliği ve Endüstri İlişkileri

İnsan saygınlığı ile özdeşleşen “çalışma yaşamının kalitesi” kavramı kapsamındaki; bireylerin çalışma ve istihdam hakları, iş sağlığı ve güvenliği koşulları, sosyal güvenlik olanakları ve sendikalar ya da diğer temsil ve katılım mekanizmaları aracılığıyla kendilerini ifade etmelerine ilişkin konular (Işığışık, 2018: 303) İKY’nin işlevleri arasında da önceliklidir.

İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı - Sosyal Güvenlik

İnsan hayatı en kıymetli ve vazgeçilmez değerdir. İş sağlığı ve güvenliği de iş hayatında çalışanın bu değerini korumak için oluşturulmuş kurallar bütünüdür. İş sağlığı ve güvenliği faaliyetleri ile çalışanın fizikî olarak vücut ve beden bütünlüğünün korunmasının yanı sıra ruhsal sağlığının korunması da amaçlanmaktadır (Cengiz, 2019: 71).

Çalışma yaşamında hastalık ve/veya çeşitli risklere karşı çalışanın sağlığının korunması (Işığışık, 2018: 305), çalışan saygınlığı açısından İKY’nin en temel faaliyeti olarak değerlendirilebilir. İK bölümleri, çalışan sağlığı ve refahının üzerinde

etkisi bulunan sağlık risklerinin azaltılması ve sağlıklı davranışların arttırılmasına yönelik politikalarla ve önleyici tedbirlere dayanan uygulamaları teşvik ederek, organizasyonda çalışan haklarının bir savunucusu olarak hem daha konforlu çalışma alanları hem de daha yüksek motivasyon sağlayabilir (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 155).

İKY’de koruma işlevi ile çalışanların çalışma ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunması; güvenli ve konforlu bir ortamda çalışma ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesi amaçlamaktadır. Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması ile iş kazaları ve meslek hastalıklarının ortadan kaldırılmasına yönelik olarak organizasyonda gerçekleştirilen iş güvenliği ve işgören sağlığı ile ilgili çalışmalar koruma işlevi kapsamında yer almaktadır (Sadullah, 2008b: 513-514).

Bu kapsamda İKY’nin sorumlulukları arasında yer alan; çalışanın niteliklerine uygun işlerin verilmesinin, çalışma ortamının ve koşullarının ergonomik ve teknik açılardan çalışan sağlığına uygun olmasının ve çalışana işini sağlıklı koşullar altında sürdürebilmesi için gerekli araç, gereç, ekipman ve eğitim desteğinin verilmesinin sağlanması gibi konular (Sadullah, 2008b: 513-514), işyerinde çalışan saygınlığının gerçekleştirilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği kapsamında, iş ortamında çalışan için tehdit oluşturabilecek risk ve tehlikeler; taciz, zorbalık, hakaret vb. davranışları da kapsayan işyerinde şiddet davranışlarından da kaynaklanabilmektedir. Ayrıca meslek hastalıklarının oluşumundaki önemi nedeniyle çalışma ortamının psiko-sosyal risklerinin yönetimi de koruma işlevi kapsamına girmektedir (Sadullah, 2008b: 534, 545). Bu nedenle, çalışanın fizikî ve psikolojik varlığının korunması; çalışanın yaşamının, sağlığının, bedensel ve ruhsal bütünlüğünün, şeref ve onurunun, kişisel ve mesleki saygınlığının, ahlâkî değerlerinin ve özel yaşamının önleyici politikalarla muhtemel zararlardan korunmasını da gerektirmektedir (Korkmaz, Avsallı, 2012: 154; Süzek, 2019: 387).

Ayrıca çalışanın çalışma gücünün ve emeğinin sınırsız olarak kullanılmaması (Tuncay Kaplan, 2003: 3), dinlenme ve izin haklarına saygı gösterilmesi ve aşırı

çalışmanın neden olduğu sömürünün önlenmesi de saygınlık kapsamında ele alınması gereken konular arasındadır.

Sosyal güvenlik yani sosyal koruma, çalışanın en temel gereksinimlerinden bugününün ve yarınının güvence altına alınması, gelecek endişesinin giderilmesi ve yaşamın çeşitli sosyal risklerine karşı ekonomik güvencenin sağlanmasını ifade etmektedir (Işığışık, 2018: 306). Bu bağlamda İK bölümleri, çalışanın sosyal güvenlik şartlarının yerine getirilmesi ve sosyal güvenlik hakkının savunulmasında da organizasyonda önemli sorumluluğa sahiptir.

Endüstri İlişkileri ve Kararlara Katılım

Çalışanların örgütlenme, toplu pazarlık ve bu yönde ayrımcı tutumlara karşı korunma hakkı, ilgililere seslerini duyurabilmeleri, kendi çalışma koşulları ile ilgili konularda karar süreçlerine katılabilmeleri ve çalışan çıkarlarının özgür ve toplu bir biçimde temsiline ilişkin konularda (Işığışık, 2009: 321; 2018: 305-306) saygınlığın sağlanmasında da İK yönetimlerine önemli görevler düşmektedir.

Endüstri İlişkileri; işveren ve çalışan arasında, çatışmaların asgari seviyeye indirildiği, iş birliğine dayalı güçlü bir ilişkinin oluşturulmasına; katılım ve iletişim süreçleri aracılığıyla çalışan bağlılığının sağlanmasına ve paylaşılan değerler temelinde geliştirilen örgüt kültürü aracılığıyla, örgütün amaçlarına ulaşmasında ortak çıkarların ve karşılıklılık anlayışının geliştirilmesine odaklanmaktadır. Olumlu, üretken, iş birliğine ve güvene dayalı bir ortamın oluşturulması amacıyla (Armstrong, 2006: 160-161) çalışan saygınlığına odaklı İKY yaklaşımında da, istihdam ilişkilerinin yönetimi ve işveren-çalışan çıkarlarının dengelenmesine ilişkin Endüstri İlişkileri temel konular arasındadır. Endüstri İlişkileri, geleneksel İKY'de de merkezî öneme sahip olmakla birlikte, işveren ve çalışan çıkarlarının ayrılmasının ötesine geçen insan saygınlığı yönetimi yaklaşımında odak; kuruluş içindeki ve dışındaki tüm ilgili paydaşlara yönelik olarak, etkileşim ve iş birliği yoluyla saygınlığın nasıl geliştirilebileceğidir. Çalışanların katılımı, çalışanların sendikalar aracılığıyla ya da karar alma süreçlerinde doğrudan temsili ile demokratik karar alma süreçlerine katılımını ifade eder. Buradaki demokrasi kavramı, kararlara ulaşmak için yalnızca oylama mekanizmalarını değil, aynı zamanda sesin, paydaşların kuruluşlarda temsil

edildiği ve sunulduğu bir mekanizma olarak ifade edilmesini de içerir. Tüm organizasyonu ve bağlamını etkileyen önemli kararların, yalnızca işçilerin değil, aynı zamanda hükümet ve toplum gibi diğer paydaşların da katılımı ile alınmasını gerektiren demokrasi, kuruluşların tamamen kapalı kapılar temelinde yönetilmediği, açık sistemler oluşturmak için de kullanılabilir. Paydaşlardan geniş destek alacak adil ve onurlu kararlar ancak bu şekilde verilebilir. Bu nedenle, istihdam ilişkilerine saygın bir yaklaşım, yalnızca işçi, yönetici veya hissedar odaklı değil, demokratik örgütlenme biçimlerine yönelik paydaş odaklı olmalıdır. Böylelikle saygınlığın geliştirilmesi, ilgili tüm aktörlerin ortak sorumluluğu haline gelmektedir (Bal, 2017: 196-197; Bal, De Jong, 2017: 188-189).

Çalışma yaşamında kalitenin arttırılması amacıyla Dünya’da da endüstriyel demokrasi ve işçi-işveren-sendika ilişkileri çerçevesinde gelişmiş uygulamaların kullanılması gibi örneklerle rastlanmaktadır. Demokratik siyasal rejimi benimsemiş ülkelerde sosyal taraf olarak nitelendirilen işçi ve işveren üst örgütü temsilcilerinin toplumda yer alan diğer organize çıkar grubu temsilcileri ile birlikte, temel ekonomik ve sosyal politikaların belirlenmesi ve uygulanmasına katılmalarını ifade eden ve demokratik bir tartışma ve karar alma süreci olan sosyal diyalog, sosyal taraf temsilcileriyle diğer organize çıkar grubu temsilcilerine, makro düzeyde ekonomik ve sosyal politikaların belirlenmesine ve uygulanmasına katılma olanağı sağlayan bir mekanizmadır (Işığışık, 2018: 303, 307). İnsana yakışır iş ve çalışma yaşamı kalitesi kavramı çerçevesinde önemli bir unsur olan sosyal diyalog, çalışan saygınlığının sağlanmasında da önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.4.8 İşten Çıkış Sürecinin Yönetiminde Çalışan Saygınlığı

Organizasyonda işten çıkış, çalışanın kendi isteği doğrultusunda (başka bir işe geçme, emeklilik vb.) ya da kendi isteği dışındaki bazı durum ve gelişmelerin sonucunda söz konusu olabilir (Bal, De Jong, 2017: 189).

İK planlaması doğrultusunda, organizasyonda işgücü fazlalığının tespit edilmesi de çalışanın kendi isteği dışında işten çıkışına neden olabilecek durumlar arasındadır. Ancak, işgücü fazlalığını gidermeye yönelik olarak işten ayrılma ve

çıkışla sonuçlanacak önlemlerin, işin ekonomik ve sosyal yönleri de göz önünde bulundurularak (Acar, 2008: 126), alternatif çözümlerin mümkün olmadığı durumlarda uygulanmasının çalışan saygınlığı açısından önemi büyüktür (Bal, 2017: 197). Bu doğrultuda, organizasyonda işten ayrılmanın ve özellikle de işten çıkarmaların doğru yönetilmesi gerekmektedir (Bal, De Jong, 2017: 189).

Çalışanlar için sadece ekonomik nedenle değil, aynı zamanda işsizliği ve dolayısıyla yeni bir iş arama ihtiyacını yaratması nedeniyle de sarsıcı bir tecrübe olan işten çıkarma, bir gerekçesinin bulunmadığı ve çalışanın sadece bir araç olarak görülüp, bir birey olarak değerlendirilmediği durumlarda saygınlık ihlâli teşkil edebilmektedir. Ayrıca, çalışanların işyerinde ağır koşullarda çalıştırılarak, araçsallaştırılması ve emeklerinin sömürülerek tüketilmeleri sonucunda erken emekliliğe ayrılmasına neden olunması da saygınlığın ihlâli olarak değerlendirilebilecek durumlar arasındadır (Bal, 2017: 197, 284-285).

İşten çıkarmalar, yazılı ya da çalışanların kendileriyle organizasyon arasındaki karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inançlarından oluşan ve istihdam ilişkisinin temeli olarak işlev gören psikolojik sözleşmelerde bir ihlâl algısına yol açabilir (Wood, Karau, 2009: 521). Örgütün çalışana iş güvencesi anlamında taahhütleri, çalışanlar açısından bağlılık ve ilave çaba için bir yapı taşı olarak görülmekte olup, çalışan ve organizasyon arasında bulunan ve keyfi işten çıkarmalara karşı korumayı garanti eden gizli sözleşmenin ihlâli, adalet hakkında güçlü sorular ortaya çıkaracaktır (Hodson, Roscigno, 2004: 676). Çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlâline ve organizasyonun yükümlülüğünü yerine getiremediğine yönelik algısı karşısında yaşadığı hayal kırıklığı ve memnuniyetsizlik gibi duygular, işten çıkış sürecinde de çalışanın daha agresif veya çatışmacı olmasına yol açabilmektedir (Wood, Karau, 2009: 521).

İşten çıkarmalar, bireysel nedenlerin yanı sıra, ekonomik krizler gibi örgütsel kontrolün dışında olan ya da finansal zorluklar gibi örgütsel düzeyde sebeplerden kaynaklanan ve organizasyonun çalışanlara karşı mevcut mali yükümlülüklerini yerine getirmesinde problem yaratabilecek durumlarda da söz konusu olabilmektedir (Bal, 2017: 197-198). Ayrıca, toplu işten çıkarmalar da, organizasyonlar tarafından maliyetlerin düşürülmesi ve çalışanların saygınlığı pahasına kısa vadeli kârlılığın

arttırılması amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. Bununla birlikte, saygınlığa önem veren, korumaya ve teşvik etmeye odaklanan organizasyonlarda, zor zamanlarda dahi örgütsel demokrasi çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamalar, koşullar düzeldiğinde de toplum ve potansiyel adaylar gözünde bir avantaj yaratacaktır (Bal, De Jong, 2017: 190-191).

Saygınlık bakış açısı, işten çıkarma kararının, uzun vadeye odaklanılarak yapılacak işgücü planları doğrultusunda, uzun vadede ihtiyaç duyulacak çalışan sayısı ve nitelikleri konusunda sağlıklı değerlendirme yapıldıktan ve işten çıkarma kararının gerekliliği sorgulandıktan sonra, işten çıkarma dışında başka bir çözümün mümkün olmadığı durumlarda verilmesini gerektirmektedir (Bal, 2017: 197).

Ekonomik problemlerin söz konusu olduğu durumlarda, saygınlığın zor dönemlerde de korunmasına yönelik acil durum planları tasarlayarak finansal bir çözüm oluşturmak, işten çıkarmaya alternatif bir yöntem olarak ele alınabilir. Aynı zamanda, kilit çalışanların elde tutulması ile organizasyonda çalışma ortamına ve kültüre de olumlu bir katkı sağlanmış olunur (Bal, De Jong, 2017: 190). Geçici ücret düzenlemeleri, işe geri dönüşü garantili ücretsiz izinler, çalışanların başka bölümlerde görevlendirilmesi, hatta çalışanların başka kuruluşlarda işe yerleştirilmesi vb. gibi çözümler, organizasyon açısından maliyetlerin düşürülmesini sağlarken, ücretsiz izin vb. uygulamalar, çalışanlar açısından da dinlenme ve isteklerini gerçekleştirme olanakları yaratabilmektedir (Bal, 2017: 198).

Ayrıca, saygınlığın korunmasına yönelik bakış açısı, organizasyon tarafından işten çıkış sürecinin yürütülmesinde azami dikkat gösterilmesi suretiyle de sağlanabilir (Wood, Karau, 2009: 520). İşten çıkarma sürecinin gerçekleştirilme şekli, bu süreçle ilişkin saygınlık algısında belirleyici unsurlar arasındadır. Özellikle, toplu işten çıkarmalar nedeniyle oluşabilecek saygınlık ihlalleri, örgütsel süreçleri ve sonuçları etkileyebileceğinden, bu süreçlerin yönetimi daha da önem kazanmaktadır (Bal, 2017: 198; Bal, De Jong, 2017: 189-190). Nitekim küçülmeler sırasında yapılan işten çıkarmalara ilişkin bir araştırmada, işten çıkarmanın kendisinin değil, gerçekleştirilme şeklinin çalışanlar tarafından daha acı verici olarak algılandığı tespit edilmiştir (Wood, Karau, 2009: 520).

Bu nedenle, işten çıkış sürecinin yürütülmesinde saygınlığın korunması amacıyla, işten çıkarılan çalışanların kendilerinden habersiz eşyalarının toplanması, e-posta erişimlerinin kapatılması, çalışanın kapıya kadar güvenlik görevlileri eşliğinde gitmesi gibi çalışanları değersiz hissettiren uygulamalardan uzak durulmalı, ayrıca bu durumun çalışmaya devam iş arkadaşlarının hafızalarında olumsuz yer etmesi de engellenmelidir (Stallard, Pankau, 2008: 22).

Organizasyonun saygın bir üyesi olduğuna dair inancı, çalışanın işten ayrılma sürecinde de kendisine saygıyla muamele edilmesini beklemesine yol açacaktır. Bu nedenle, işten çıkış görüşmesi gibi unsurlar firmanın saygınlığını yönetmenin kilit bir bileşeni olarak görülerek en doğru şekilde değerlendirilmelidir. İşten çıkış görüşmelerinin yürütülme şekli, çalışanların tepkilerini güçlü bir şekilde etkilemekte olup, saygınlık ve empati gibi beklentilerle uyuşmayan uygulamalar ve kötü yürütülen işten çıkış görüşmelerinin işten çıkarılan çalışanlarda olumsuz algıları ve davranışsal tepkileri tetiklemesi ve daha da kötüleştirilmesi muhtemeldir (Wood, Karau, 2009: 519-521).

İşten çıkarılan çalışanın dava açma riskini azaltmak ve nesnel bir profesyonellik sergilemek için tüm sonlandırma görüşmelerinde aynı standartlaştırılmış ifadelerin kullanılması, işten çıkarılan çalışanda ilgisizlik, kayıtsızlık, duyarsızlık veya saygısızlık; görüşme sırasında üçüncü bir tarafın varlığı da, saygı ve güven eksikliği algıları yaratabilir. İşten çıkarılan çalışana böylesi stresli bir haberin verildiği sırada mahremiyetin hassas bir şekilde korunması gerekli olup, işten çıkarılan çalışanların öfke duygularının görüşme sırasında bir güvenlik görevlisi bulunduğu durumda en yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, çıkış görüşmesinde çalışanın olumlu özelliklerine odaklanılmasının ve organizasyona katkılarının vurgulanmasının tutarsızlık ve samimiyetsizlik olarak algılanabilmesi riskine rağmen, olumlu yönlerin vurgulanmasının, kişinin kendini daha fazla saygı görmüş olarak hissetmesine ve görüşmeyi gerçekleştiren yöneticiyi de daha empatik olarak algılamasına neden olduğu tespit edilmiştir (Wood, Karau, 2009: 521-530).

İşten çıkarma, yalnızca işten çıkarılan çalışanlar için değil, organizasyonda kalanlar için de travmatik bir deneyimdir. İşten çıkarılma, geride kalanların daha da

fazla çalışmasına neden olabilmektedir (Bal, De Jong, 2017: 189). Ayrıca, sadece işten çıkarılanlarda değil, diğer çalışanlarda da organizasyondaki adalete ve gelecekte böyle bir durumu yaşayabileceklerine ilişkin şüpheler, endişe ve rahatsızlık yaratacaktır (Hodson, Roscigno, 2004: 676). Organizasyonda kalanların, sürecin adaletli olduğunu algıladıklarında daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri görüşünden hareketle, Greenberg (1990) gibi araştırmacılar da, işten çıkarma olayını ahlâkî açıdan ve işten çıkarılan çalışanın saygınlığını koruyacak şekilde ele almanın önemini vurgulamaktadır (Wood, Karau, 2009: 520).

Organizasyonda uyuşmazlık veya düşük performans gibi nedenlerle çalışanın işten çıkarılması gereken durumlarda ya da çalışanın kendisinin işten ayrılmayı istemesi halinde, işten çıkarma ya da işten ayrılma nedenlerinin doğru bir şekilde analizi de gereklidir. Örneğin, işten çıkarılan çalışanın, gerekli yeteneğe sahip olmasına rağmen düşük performans göstermesi ya da motivasyonun düşük olması söz konusu olabilir. Bu gibi durumlarda çalışanın düşük performans gösterme nedenlerine ilişkin olarak kendisinin, yöneticisinin ve iş arkadaşlarının görüşleri alınmalı, varsa motivasyon, yetenek veya fırsat eksikliği tespit edilerek, düşük performansın altında yatan sorunlara çözüm aranması sürecinde çalışana eğitim ya da koçluk teklif edilmelidir. Bu süreç, farklı örgütsel sorunların tespit edilmesini ve düzeltilebilmesini de sağlayabilir. Çalışanla kapsamlı bir fikir alışverişinin gerçekleştiği ve çalışan için organizasyonda çalışma imkânının kalmadığının görüldüğü durumda, işten çıkarma süreci sonrasında çalışanın istihdam edilebilirliğinin ve refahının sağlanması, eğitim ve gelişim programları aracılığıyla başarılabilir. İşten çıkış süreci çalışana sunulacak bir mali paketten daha fazlasını gerektirmekte olup, kişinin istihdam edilebilirliğini arttırmaya yönelik önlemleri de içermelidir (Bal, 2017: 198; Bal, De Jong, 2017: 190).

Bir kişi işten çıkarıldığında, bu kişi, şirketin imajını ve pazarda işe alım kabiliyetini etkileyebilecek pek çok diğer insana dokunmaktadır. İşten çıkarmaya ilişkin kötü deneyimler firmanın ününü ve finansal durumunu olumsuz etkileyebileceğinden, bu süreç sırasında yasal yükümlülükler odağının ötesine geçilerek (Wood, Karau, 2009: 519), saygınlığa önem veren bir işten çıkış yönetimi yaklaşımı benimsenmesi ile organizasyonun itibarına olumlu bir geri bildirim döngüsü de oluşturulabilir (Bal, De Jong, 2017: 190).

2.3 Organizasyonlarda Saygınlığın Sonuçları ve Çalışan Hevesi

Çalışanların refahı ile bireysel ve örgütsel başarı için esas olan saygınlığın (Valcour, 2014: 3), organizasyonda güvence altına alınması ile çalışanların motivasyonunu, işe karşı heveslerini ve organizasyona bağlılıklarını sağlamak kolaylaştırır. Saygınlık ihlâline ilişkin durumların yaşandığı organizasyonlarda ise, her seviyede çalışanlar kendilerini, stres altında, çaresiz, güvensiz ve yalnız hissedecek, bu durum işten ayrılma isteği, hastalık, işe kapanma, saldırganlık, tartışmaların artması, kuralların ihlâl edilmesi, isteksizlik vb. olumsuz sonuçlara yol açabilecektir. Saygınlığı ihlâl edilen çalışanların kuruma karşı sadık olmaları ve işlerini hevesle yerine getirmeleri beklenemeyeceği için, çalışanların bağlılıklarını ve işe olan adanmışlıklarını azaltan bu durumun organizasyonlar açısından da maliyeti yüksek olacaktır (Figurska, 2017: 35). Saygınlık ihlâlleri, çalışanların örgütten uzaklaşmasına neden olmanın yanı sıra, örgüt iklimi ve kültürünü de olumsuz etkilemektedir (Figurska, 2017: 33; Pearson, Andersson, Wegner, 2001: 1411-1412). Ayrıca, insanları yönetmenin kabul edilir bir şekli olarak görülebilen saygınlık ihlâllerinin gerçekleşmesine izin verilen organizasyonlarda, sadece çalışanların öz saygıları değil, aynı zamanda organizasyonun potansiyelini tam olarak kullanma yeteneği de tehdit altındadır (Beasley, Rayner, 1997: 179).

Çalışan saygınlığının korunması, organizasyon ve çalışanın yanı sıra, istikrarlı bir ahlâkî ve ekonomik düzene katkıları ve çalışanın sosyal hayatındaki olumlu etkileri nedeniyle de büyük önem taşımaktadır (Bolton, 2007: 6). Bireylerin ve çevrelerinin, birbirlerine karşılıklı etkilerini vurgulayan Bronfenbrenner'in Ekolojik Sistem Modeli'ne (1979) göre; çalışan, organizasyon, aile, toplum, kültür gibi çevresel katmanlardan oluşan, doğrudan ve karşılıklı etkileşiminin ve bağımlılığının bulunduğu bir yapı içerisinde yer aldığından, çalışanın refahının artması hem birey hem de çevre için daha iyi sonuçlar oluşturacaktır. Böylelikle saygınlığın desteklenmesinin sonuçları, içinde faaliyet gösterilen topluma kadar yansıyacaktır (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 148-149).

Saygınlık, organizasyonların daha adil ve daha iyi toplumlara nasıl katkıda bulunabileceğini anlamak için anahtar bir kavramdır. Bu noktadan hareketle,

organizasyonun içindeki ve dışındaki ilgili tüm paydaşlara doğru genişletilmiş İşyerinde Saygınlık Yönetimi yaklaşımı da işveren ve çalışan çıkarlarının dengelenmesinin ötesine geçerek, daha kapsayıcı bir bakış açısı ile çoklu paydaşların etkileşimi ve iş birliğiyle saygınlığın nasıl geliştirilebileceğine odaklanmaktadır (Bal, 2017: 196, 295, 301). Örgüt stratejilerinde saygınlık kavramının yer alması, insanların işlerine atfettiği anlamı değiştirirken, aynı zamanda organizasyonun toplumda sahip olduğu anlamı da değiştirir. Örgütler ve İKY, saygınlığı tanımlayıcı bir ilke olarak kabul ettiklerinde, örgütün odağı artık kısa vadeli kârlılık ve azami hissedar değeri değil, örgütün paydaşlar gözündeki anlamı ile çalışanlar tarafından bu örgütte çalışmaya verilen anlam olacaktır (Bal, De Jong, 2017: 178-179).

Çalışma ortamında saygınlık; pasif ve nispeten zararsız davranışlardan, aktif ve yıkıcı davranışlara kadar örgüte zarar verme potansiyeline sahip ve örgütsel performans açısından istenmeyen çalışan davranışlarının hafifletilmesi sonucunda örgütsel performansı olumlu açıdan etkilemektedir. Çalışanlar olumlu çalışma ortamlarına, üretken davranışlarla; olumsuz davranışlara ve çalışma koşullarına, kötü yönetim, yıldırma, nezaketsizlik ve dışlama gibi durumlara da istenmeyen davranışlarla karşılık vermektedir. Bu nedenle, çalışanların güvenli olmayan ortamlar, düşük ücretler gibi çalışma koşullarına karşı koymaları veya ortak işyeri normlarını karşılamayan yönetim hatalarına direnmeleri sonucu oluşan istenmeyen çalışan davranışları, saygınlık ihlalleri ile tetiklenebilmektedir (Lucas v.d., 2017: 1509-1510).

Çalışan saygınlığının, yalnızca işyerinin koşullarının bireysel olarak deneyimlenmesinin bir sonucu olmadığı, aynı zamanda organizasyonları etkileyen çalışan davranışlarının bir nedeni de olduğu görüşünden hareketle, işyerinde saygınlığın, örgütsel performansı etkileyen çalışan davranışları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmasıyla Lucas, işyerinde saygınlığın organizasyonlar için maliyeti ve faydaları hakkındaki önemli varsayımları sorgulamıştır. İşyerinde saygınlığın, örgütsel performansı etkileme potansiyeli olan, örgütün amaç ve çıkarlarına zarar veren çalışan davranışlarını ve çalışanın hevesini ne ölçüde etkilediğini inceleyen Lucas; saygınlığın, çalışanın kendisini işine vermesini, heves ve katılımını arttırarak, (veya saygınlık ihlali durumunda azaltarak) örgütsel performansı etkileyebileceğini ortaya koymuştur (Lucas v.d., 2017: 1505-1508).

Ayrıca, yöneticilerin istenmeyen davranışları ve saygınlık ihlalleri, çalışanların yabancılaşmasını arttırmakta ve yabancılaşma arttıkça da çalışanların işe gelme istekleri, aidiyet duyguları ve organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik motivasyonları zayıflamakta, çalışanın verimliliği, yaratıcılığı, inisiyatif kullanma ve bir örgütsel vatandaş olarak işini yapma istekliliği azalmaktadır (Hornstein, 2003: 3). Bu nedenle saygınlıkla ilgili olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bu kavramın yanı sıra, örgütsel liderlik normlarına ve çalışanların haklarına saygılı olmayı gerektiren yönetim vatandaşlığı kavramları da (Hodson, 2002a: 65); örgütsel üretkenlik, etkinlik ve hatta rekabetçi seviyelere ulaşmak için önemle vurgulanmaktadır (Hodson, 2001: 45-46).

2.3.1 Saygınlığın Organizasyonel Sonucu Olarak Çalışan Hevesi (Engagement) Kavramı

Organizasyonların başarısı ve rekabet avantajı için kilit bir faktör olduğu iddiası ile çalışan hevesi konusu, son yıllarda hem araştırmacıların hem de uygulamacıların dikkatlerini çeken bir konu haline gelmiştir. Hevesli çalışanlara sahip organizasyonların daha yüksek paydaş getirisine, karlılığa, üretkenliğe ve müşteri memnuniyetine sahip oldukları öne sürülmekte, bununla birlikte günümüzde çalışanlar arasında derinleşen bir hevesizliğin yaygın olduğu belirtilerek, bu durum “heves boşluğu” olarak adlandırılmaktadır (Saks, Gruman, 2014: 155-156).

Ancak, her düzeyde rekabet üstünlüğünün yadsınamaz bir kaynağı olarak hevesin (Shuck, 2011: 305) sadece örgütsel sonuçlara olan katkısı yönünden değil, çalışan için amaç ve anlamın yaratılmasına yönelik koşullar yönünden de ele alınması gerekmektedir. Maslow (1970), insan olarak hayatın anlamının, Chalofsky (2010) ve Fairle (2011) de çalışan olarak işteki anlamın arayışında olduğumuzu ifade etmektedir (Shuck, Rose, 2013: 1, 7). Bu bağlamda heves, çalışanın işyerinde kendini ifade etme yoluyla tatmin arayan parçasının, yani insan ruhunun, bu tatmini yakalamasını ifade etmektedir. Bu tatmine ulaşılamaması halinde ise, çalışanın işi ile bağlarını koparması, benliğini geri çekerek, hissiz ve robotlaşmış bir şekilde işini gerçekleştirmesi söz konusu olacaktır. Bu yüzden, bazı çalışanların işlerine karşı yabancılaşma yaşamalarının ve yeterince hevese sahip olmamalarının nedenlerinin ortaya

koyulması, hem insani açıdan hem de uygulamada büyük öneme sahip bir konudur (Kahn, 1990: 694; May, Gilson, Harter, 2004: 12-14).

Heves kavramını, farklı araştırmacılar, farklı noktalardan hareketle kavramsallaştırmaya çalışmışlardır. Kavramın tanımı ve hatta adı konusunda araştırmacıların farklı yaklaşımları söz konusudur (Saks, Gruman, 2014: 156). Örneğin ilk olarak Kahn (1990) tarafından kavramsallaştırılan hevesi (**personal engagement**) tanımlamak için; Schaufeli ve arkadaşları (2002) iş hevesi (**work engagement**), Rich ve arkadaşları (2010) bir aktivite olarak işin kendisine karşı heves (**job engagement**) kavramlarını, Saks da (2006) işe karşı hevesin (**job engagement**) yanı sıra örgütün bir üyesi olarak örgütsel heves (**organization/organizational engagement**) kavramını kullanmıştır. Soanne ve arkadaşları (2012) hevesi; iş ortamı ile sosyal olarak bağlantıda olmayı ve iş arkadaşları ile ortak değerleri paylaşmayı ifade eden sosyal ve entelektüel heves (**social/intellectual engagement**), Shuck ve arkadaşları da (2014) çalışanın işinde, dâhil olduğu ekipte ve organizasyonda gerçekleştirdiği aktif rollere odaklanan çalışan hevesi (**employee engagement**) olarak ele almışlardır (Shuck, Adelson, Reio, Jr., 2017: 954-956). Ülkemizde de daha önce araştırmacılar tarafından cezbolma, işe tutkunluk, işe adanma gibi kavramlarla ifade edilen “engagement” kavramına atıfta bulunmak için, bu çalışmada çalışan hevesi ya da heves terimleri kullanılacaktır.

2.3.1.1 Heves Kavramının Tanımı

İstenen örgütsel sonuçlara yöneltilen bilişsel, duygusal ve davranışsal enerji olarak ortaya çıkan, işle ilgili olumlu psikolojik bir durum olarak tanımlanan heves, çalışanın kendi isteği doğrultusunda fazladan çaba ve örgütsel hedeflere bağlılık göstermesi, işini kişisel özenini gösterecek şekilde gerçekleştirmesi vb. gibi davranışlarla ifade edilebilir (Lucas v.d., 2017: 1508; Shuck, Twyford, Reio, Jr., Shuck, 2014: 240; Thomas, Lucas, 2019: 91).

Katılım ve bağlılık gibi psikolojik durumlara; çaba, olumlu sosyal davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi rol performansına ilişkin davranışlara ve olumlu tutumlara atıfta bulunmak için kullanılan (Macey, Schneider, 2008: 5), enerji,

katılım ve etkinlik (Schaufeli, Bakker, 2004: 294) olarak ifade edilen hevese ilişkin olarak yapılan tanımların ortak yanı, hem tutumla ilgili hem de davranışsal bileşenlere ve örgütsel bir amaca sahip, arzu edilen bir durum olduğu; katılım, bağlılık, tutku, coşku, odaklanmış çaba ve enerjiyi ifade ettiği düşüncesidir (Macey, Schneider, 2008: 4).

Macey ve Schneider’a göre heves, çalışanların işlerine dâhil olmaları, bağlılık duymaları, işleri konusunda coşkulu ve tutkulu olmaları anlamına gelmektedir (Attridge, 2009: 383; Macey, Schneider, 2008: 4). Hevesli çalışanların, işleri konusunda coşkulu ve yüksek enerji seviyesine sahip oldukları, kendilerini tamamen işlerine verdikleri ve işleri ile özdeşleşmeleri nedeniyle daha çok çaba sarf ettikleri görülmekte olup, yüksek düzeyde enerji ve kişinin işiyle güçlü özdeşleşmesi ile karakterize edilen heves kavramına ilişkin farklı görüşlere sahip araştırmacılar da bu konuda hemfikirdir (Bakker, Schaufeli, Leiter, Taris, 2008: 187-189).

İlk olarak, etnografik araştırmacı Kahn tarafından (Attridge, 2009: 383) “organizasyon üyelerinin iş rollerine bağlanması” olarak kavramsallaştırılan heves (Kahn, 1990: 694), Kahn’ın bakış açısı ile çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisinin birlikte, aktif olarak ve tam anlamıyla işine aktarımını yansıtan çok boyutlu motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Rich, Lepine, Crawford, 2010: 619).

Freud (1922), Goffman (1961), Merton (1957) Bion (1961), Slater (1966), Smith ve Berg (1987), Alderfer (1972), Maslow (1954), Hackman ve Oldham (1980), Bennis, Schein, Berlew ve Steele (1964), Rogers (1958) ve Hochschild (1983) gibi teorisyen ve araştırmacıların bakış açılarını bütünleştirerek kavramsal çerçevesini oluşturduğu heves kavramında Kahn’ın hareket noktası, insanların kendilerini işlerine dâhil etme veya etmeme seviyelerinin değişebileceğini öne süren Goffman’ın (1961) çalışmalarıdır (Kahn, 1990: 694).

Fiziksel, duygusal ve bilişsel olmak üzere üç bileşeni bulunan heves, çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisinin işine davranışsal aktarımı yoluyla gerçekleşmektedir (Bakker v.d., 2008: 189; Rich, Lepine, Crawford, 2010: 619). Çalışanlar, kendi kimlikleriyle, bulundukları rollerin bütünlüğünü korudukları

durumlarda, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak da kendilerini ortaya koyarlar ve ifade ederler (Kahn, 1990: 694). Kahn'a göre bilişsel olarak uyanık, odaklanmış ve özenli çalışanlar, ister yalnız isterse başkalarıyla gerçekleştirdikleri görevlere fiziksel olarak dâhil olduklarında, işleriyle ve işleriyle ilgili kişilerle duygusal olarak bağlantılı oldukları durumda heveslerini sergilemektedir (Rich, Lepine, Crawford, 2010: 619). Böylelikle, fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel enerjisini işine yansıtan kişi ve iş rolü arasında dinamik bir ilişki kurulmakta, iş rolü çalışanın kendisini ifade etmesine de izin vermektedir (Bakker v.d., 2008: 189). Bu doğrultuda Kahn'a göre heves; bir çalışanın işi ve diğer çalışanlar ile bağlantılarını, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak mevcudiyetini, aktif ve tam rol performansını destekleyen görev davranışlarında kendi tercihi ile tüm benliğinin eşzamanlı olarak ortaya koyulması ve ifade edilmesidir (Kahn, 1990: 700). Christian, Garza ve Slaughter (2011) da, Kahn'ın bakış açısı ile hevesi; çalışanın bilişsel, duygusal ve fiziksel enerji anlamında tüm benliğini bir bütün olarak işine tahsis etmesi olarak tanımlamaktadır (Saks, Gruman, 2014: 157-158).

Harter ve arkadaşları tarafından çalışanın işle ilgili coşkusunun yanı sıra katılımı ve memnuniyeti olarak ifade edilen heves (Harter, Schmidt, Hayes, 2002: 269; Macey, Schneider, 2008: 6), örgütsel bir rolü yerine getirirken çalışanın psikolojik olarak mevcut (Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 464) ve tam olarak orada bulunduğu, kendi performansını hissettiği, performansına özen gösterdiği, bağlandığı, bütünleştiği ve odaklandığı deneyimleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Bakker v.d., 2008: 189).

Kahn'a göre, heves örgütsel bir rolü üstlenirken ve gerçekleştirirken psikolojik olarak var olmak demektir. Rothbard (2001) da hevesin psikolojik varlığın yanı sıra, özen ve işe yoğunlaşma olarak iki yönünü vurgulamaktadır. Özen; bilişsel mevcudiyet ve bir rol hakkında düşünmeye harcanan zaman anlamına gelirken, işe yoğunlaşma; çalışanın rolüne odaklanma yoğunluğunu ifade eder (Saks, 2006: 601). Psikolojik olarak mevcut, tamamen orada, özenli, hisseden, işlerine ve diğerlerine bağlı, işleriyle bütünleşmiş, rol performanslarına odaklanmış ve kendilerini tam olarak işlerine vermiş hevesli çalışanların (Kahn, 1992) (Rich, Lepine, Crawford, 2010: 619), işleriyle etkin bir bağlantıya sahip oldukları ve işlerinin talepleriyle iyi bir şekilde başa çıkabileceklerini düşündükleri, araştırmalarda da tespit edilmiştir (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006: 702). Ayrıca, Schaufeli ve Bakker, hevesli çalışanların organizasyona

daha büyük bir bağlılıklarının olduğunu, organizasyonu terk etme eğilimlerinin ise daha düşük olduğunu ifade etmektedir (Saks, 2006: 606; Schaufeli, Bakker, 2004: 310).

Anlık belirli bir durumdan ziyade, herhangi bir nesneye, olaya, kişiye veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal motivasyon halini ifade eden (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, Schaufeli, 2001: 280-281; Macey, Schneider, 2008: 11) heves; enerji ve işe istek duyma, güçlü katılım duygusunun ve coşkunun oluşturduğu adanmışlık ve iş ile özdeşleşme ve işe yoğunlaşma ile ifade edilen, işle ilgili olumlu, tatmin edici zihinsel bir durum olarak tanımlanır (Bakker v.d., 2008: 188; Saks, 2006: 601; Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006: 702; Trépanier, Fernet, Austin, 2013: 125). Çalışanın kendisini tutkulu, coşkulu, enerjik ve adanmış olarak hissettiği bu durumdaki enerji ve işe istek duyma (**vigor/vigour**), bireyin çalışırken yüksek enerji ile zihinsel dayanıklılık ve zorluklar karşısında bile sebat göstermesi ile işine çaba harcama isteği olarak ifade edilmektedir. Adanmışlık (**dedication**), kişinin işine güçlü bir şekilde dâhil olması; anlam, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşaması demektir. İş ile özdeşleşme ve işe yoğunlaşma (**absorption**), çalışanların kendilerini işlerine vermeleri, tüm dikkatlerini işlerine odaklamaları ve işlerine mutlu bir şekilde dâhil olmalarıyla ifade edilir, böylece zaman hızlı bir şekilde geçer ve kişi işten ayrılmakta zorluk çeker (Bakker v.d., 2008: 188-190; Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006: 702). Goffman (1961) ve Kahn'a (1990) göre iş ile özdeşleşme ve işe yoğunlaşma, çalışanın rolüne dalması anlamına gelir ve çalışanın bir role odaklanmasının yoğunluğuna atıfta bulunur. Örneğin, insanlar işlerine yoğunlaştıklarında, iş arkadaşlarının faaliyetleri gibi diğer faktörlere dikkat etmezken, tersi durumda ise, aynı faktörlerle dikkatleri dağılabilir (Rothbard, 2001: 656).

2.3.1.2 Heves Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Akademik literatürde, çalışanın hevesi; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, işe katılım, iş tatmini gibi daha yerleşik kavramlarla ilişkilendirilmekte, çeşitli yönlerden örtüşmekle birlikte (Saks, Gruman, 2014: 157), bu kavramlardan farklı olduğu belirtilerek; hevesin bireyin rol performansına ilişkin bilişsel, duygusal ve

davranışsal bileşenlerden oluşan ayrı ve benzersiz bir kavram olduğu ifade edilmektedir (Saks, 2006: 601-602).

Genellikle bilişsel değerlendirme ile başlayan, çalışan tarafından fazladan çaba sarf edilmesi, işin sonuçlar üzerinde kişisel gururu gösterecek şekilde gerçekleştirilmesi, örgütsel hedeflere bağlılık gösterilmesi ve benzeri davranışlarla ifade edilen heves kavramı, hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel vatandaşlık davranışının birçok unsurunu içermektedir (Lucas v.d., 2017: 1508-1509). Bununla birlikte her iki kavram da heves kavramını yeterince yansıtamamakta (Saks, 2006: 601-602) heves, benzer kavramlara nazaran bireyin iş ile olan ilişkisi hakkında daha karmaşık ve kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; 416).

Rich ve arkadaşları (2010) da, hevesli çalışanların, emeklerinin yanında, yürekleri ve zihinlerini de işlerine aktardıklarını, bu nedenle hevesin, iş tatmini ve işe katılım gibi daha dar bir görünüme sahip diğer yapılara kıyasla, çalışanın işinde daha eksiksiz bir temsilini ifade ettiğini öne sürmektedir (Rich, Lepine, Crawford, 2010: 619; Saks, Gruman, 2014: 157).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (**organizational citizenship behavior**) iş arkadaşlarına ve organizasyona yardımcı olabilecek gönüllü ve gayri resmî davranışları; heves ise çalışanların ekstra rol olmayan, gönüllü davranıştan ziyade resmî rol performansına, temel iş sorumluluklarına ve faaliyetlerine odaklanan davranışlarını içermektedir (Lucas v.d., 2017: 1508-1509; Saks, 2006: 601-602).

Bununla birlikte, heves, olumlu bir psikolojik motivasyon durumu olarak organizasyonda isteğe bağlı çabalar ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi davranışsal sonuçlar olarak tezahür etmektedir (Shuck, 2011: 305). Macey ve Schneider'e göre (2008), heves ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki; kendini işine adanmış, işine yoğunlaşmış ve çalışmalarından enerji alan çalışanların, rol gereksinimlerinin ötesine geçerek, ekstra rol davranışında bulunmaları ihtimalinin

daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Farndale, Beijer, Van Veldhoven, Kelliher, Hope-Hailey, 2014: 163).

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık (**organizational commitment**) heves kavramı ile yakından ilişkilidir. Ancak, örgütsel bağlılık, çalışanın istihdamını sağlayan örgüte karşı olumlu tutumu ve duygusal bağlılığı anlamına gelirken (Cascio, Boudreau, 2008: 127), heves bir tutum değil, çalışanın rolünün yerine getirilmesindeki özeni ve bu rolü benimseme derecesidir. Çalışanın işinde isteğe bağlı olarak sergilediği çaba olarak tanımlanan heves kavramında (Saks, 2006: 601-602), işin kendisine odaklanılırken, örgütsel bağlılıkta odak örgüttür (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 416).

İş Tatmini

Heves ve çok boyutlu bir tutum olarak iş tatmini (**job satisfaction**) kavramları (Cascio, Boudreau, 2008: 127) birbirleri ile ilişkili olsalar da heves aktif bir psikolojik durumu gösterirken, iş tatmini çalışanın işine ya da iş deneyimine ilişkin memnuniyet hissinin bir göstergesidir. İş tatmini, memnuniyeti yansıtmakla birlikte, çalışanın aktif olarak motive olmasını sağlamayabilir (Shuck, Adelson, Reio, Jr., 2017: 957).

Ayrıca Christian ve arkadaşlarına göre (2011), işe yönelik tutum olarak iş tatmini (Saks, Gruman, 2014: 158), işin kendisine yönelik olumlu değerlendirmelere veya maaş, terfi, yönetici ve iş arkadaşları gibi yönlerine odaklanırken, heves; yüksek enerji, kendini işe verme, işe yoğunlaşma ve işe adanmışlığı göstermekte, örgütsel anlamda bireysel iş tatminini ve katılımı, çalışanların günlük işlerini sergilerken olumlu davranışlarını ve coşkularını içermektedir (Meriç Atakan, 2017: 14-19). İş tatmini, işin ne ölçüde çalışanın ihtiyaçlarını karşıladığını ve memnuniyet kaynağı olduğunu ya da çalışanı ne ölçüde memnuniyetsizlikten koruyabildiğini göstermekle birlikte, çalışanın işin kendisi ile olan ilişkisini kapsamamaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 416).

İşe Katılım ve Akış

May ve arkadaşlarına göre (2004), sosyal bilimler literatüründe mevcut diğer kavramlar içerisinde heves, en çok işe katılım (**job involvement**) ve akış (**flow**) ile ilişkiye sahip olmakla birlikte, bu kavramlardan bazı farklılıklara da sahiptir. İşe katılım, işin çalışan ve onun kimliği için ne derece merkezî öneme sahip olduğunu gösteren, bilişsel veya inanışa yönelik bir durumdur ve bilişsel bir yargıdan kaynaklanır. May ve arkadaşları, işe katılım, kişinin işin gerekliliklerinin yerine getirilmesinde yeteneklerine ve kendi imajına dayanan bilişsel kararının bir sonucu iken; hevesin bilişlere ek olarak duyguların ve davranışların aktif kullanımını da içerdiğini, ayrıca çalışanın işini yerine getirirken kendisini işe vermesiyle ilgili olduğunu öne sürmekte ve hevesi, rol ile derin bir ilişki ve işle özdeşleşme gerektiren işe katılımın öncülü olarak değerlendirmektedir (May, Gilson, Harter, 2004: 12; Saks, 2006: 602). Ayrıca işe katılım, hevesin katılım boyutuna benzemekle birlikte, enerji ve etkinlik boyutlarını içermemektedir (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 416).

Csikszentmihalyi (1975, 1990) tarafından geliştirilen akış kavramı; “insanların bütünüyle kendilerini vererek hareket ettiklerinde hissettikleri bütünsel his” olarak tanımlanmaktadır. Akış durumunda, kişi gerçekleştirdiği faaliyetle bütünleşir, kişinin benliği ve faaliyeti arasındaki ayrım azalır. Bu durumu deneyimleyen bireyler, motivasyon için faaliyetin kendisi dışında, dışsal ödüllere ve hedeflere ihtiyaç duymazlar. Kahn’a göre akış ve heves kavramları, benzer temellere sahip olmakla birlikte, akış bilişsel katılım olarak kavramsallaştırılır. Akış, bilişsel özdeşleşmenin en yüksek olduğu deneyimi temsil ederken, Kahn’a göre, heveste bireyler, bilişsel, duygusal ve fiziksel olmak üzere tüm yönlerini kullanmaktadır. Örneğin, duygu, diğer insanlarla bağlantı kurmayı sağlayarak, işe karşı hevesi kolaylaştırırken, fiziksel enerjinin kullanımı da bireyin rolünü yerine getirirken benliğini de işe aktarmasına yardımcı olur (May, Gilson, Harter, 2004: 12-13).

2.3.1.3 Hevese ve Hevesi Kolaylaştıran Kaynaklara İlişkin Model, Teori ve Çalışmalar

Heves kavramına ilişkin tanımlardaki çeşitliliğin benzeri, konuya ilişkin teori, model ve yaklaşımlarda da gözlenmektedir (Saks, Gruman, 2014: 156). Bu doğrultuda, heves konusuna ilişkin temel çalışmalar ve bu çalışmaların dayandığı, hevesi kolaylaştıran kaynaklara ilişkin model ve teoriler (Saks, Gruman, 2014: 156, 160; Schaufeli, Bakker, 2004: 298; Shuck, 2011: 307; Trépanier, Fernet, Austin, 2013: 125) şu şekilde sınıflandırılabilir:

1. Hevesi kolaylaştıran kaynaklara ilişkin model ve teoriler:

- İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Demerouti v.d., 2001),
- İş Karakteristikleri Modeli (Hackman ve Oldham, 1976, 1980),
- Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2000).

2. Hevese ilişkin model, teori ve çalışmalar:

- Kahn'ın (1990) hevesi etkileyen psikolojik koşullara ilişkin modeli,
- Maslach ve arkadaşlarının (2001) tükenmişliğin antitezi olarak heves yaklaşımı,
- Saks'ın (2006) çok boyutlu yaklaşımı,
- Heves konusundaki diğer çalışmalar.

2.3.1.3.1 Hevesi Kolaylaştıran Kaynaklara İlişkin Model ve Teoriler

Hevese ilişkin model ve teorilerin de dayanağını oluşturan hevesi kolaylaştıran kaynaklara ilişkin model ve teorilerin ortak özelliği; işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel koşullarını ve temel iş özelliklerini hevesin önemli belirleyicileri olarak vurgulamalarıdır.

2.3.1.3.1.1 İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

Sanayileşme ile birlikte, bireylerin inanç, değer, beklenti ve gereksinimleri de değişmiş, bu doğrultuda çalışanların işlerine ilişkin daha geniş sorumluluk, özerklik, kararlara katılma ve kişisel gelişim olanakları elde etme gibi ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla; iş özelliklerinin konunun davranışsal yönüne ağırlık verilerek yeniden ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Uyargil, 2008b: 77-81).

İş koşullarını; iş talepleri ve kaynakları olmak üzere 2 başlıkta ele alan İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (**The Job Demands-Resources Model/JD-R model**) (Demerouti v.d., 2001); iş talepleri ya da gereklilikleri (ağır iş yükü, fiziksel çevre, stres, zaman baskısı, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi) ve iş kaynakları (geri bildirim, özerklik, sosyal destek ve iş güvencesi gibi) unsurlarının farklı şekillerde etkileşime girerek bireyin refahını etkilediğini ortaya koymaktadır (Boxall, 2014: 583; Demerouti, Nachreiner, Bakker, Schaufeli, 2001: 499-502; Schaufeli, Bakker, 2004: 296). Modelde iş taleplerinin doğrudan bireyin psikolojik kaynaklarını ve işe enerjisini etkileyeceği öne sürülmektedir (Trépanier, Fernet, Austin, 2013: 135).

İş talepleri, işin sürekli fiziksel ve/veya psikolojik (yani bilişsel veya duygusal) çaba gerektiren, bu nedenle çalışan açısından belirli fizyolojik ve/veya psikolojik maliyetleri olan, fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönleri olarak tanımlanır. İş talepleri, Jones ve Fletcher (1996) tarafından işin gerçekleştirildiği çevrenin dikkat ve yanıt gerektiren uyarınları içerme derecesi olarak kullanılmakta, işte yapılması gereken şeyleri ifade etmektedir. Nicel (iş yükü) ve nitel (duygusal) iş talepleri, mutlaka negatif olmasalar da bu talepleri karşılarken, yüksek çaba gerektiren ve bu nedenle depresyon, anksiyete veya tükenmişlik gibi olumsuz yanıtları ortaya çıkaran yüksek maliyetlerle bağlantılı olarak iş stresine dönüşebilirler (Schaufeli, Bakker, 2004: 295-296).

İş kaynakları ise, iş taleplerini, fizyolojik ve psikolojik yüklerini azaltan; iş hedeflerine ulaşmada işlevsel; kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden; yalnızca iş talepleriyle başa çıkmak ve işleri gerçekleştirmek açısından değil, kendi başlarına da öneme haiz; görev seviyesinde (performans geri bildirimi), kişilerarası

seviyede (iş arkadaşlarının desteği) ve organizasyon seviyesinde (denetim koçluğu) olabilen; işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini belirtir. İş kaynakları, çalışanların büyümelerini, öğrenmelerini ve gelişmelerini teşvik ettiği için içsel ya da iş hedeflerine ulaşmada etkili oldukları için dışsal bir motivasyon rolü oynayabilir (Bakker v.d., 2008: 191-193; Schaufeli, Bakker, 2004: 295-298).

İş kaynakları; iş ile ilgili ve kişi ile ilgili kaynaklar olarak ele alınmakta olup, yapılan araştırmalarda, hevesin en önemli belirleyicilerinin bu kaynaklar olduğu tespit edilmiş, hevesin; özerklik, denetim koçluğu, performansa ilişkin geri bildirim gibi iş ile ilgili kaynaklar ve iyimserlik, öz yeterlilik, öz saygı gibi kişi ile ilgili kaynaklar tarafından belirlenen benzersiz bir kavram olduğu ortaya koyulmuştur. İşle ilgili ve kişi ile ilgili kaynaklar, hevesin önemli belirleyicileri olarak özellikle yüksek iş talepleri karşısında motivasyon potansiyeline sahiptir. Ayrıca, hevesli çalışanlar, iyimserlik, öz yeterlilik, öz saygı, esneklik ve aktif bir başa çıkma tarzı gibi kişisel kaynakları bakımından diğer çalışanlardan farklı görünmekte olup, bu kaynaklar, hevesli çalışanların çalışma ortamlarını başarılı bir şekilde kontrol etmelerine ve etkilemelerine yardımcı olmaktadır (Bakker v.d., 2008: 187, 193).

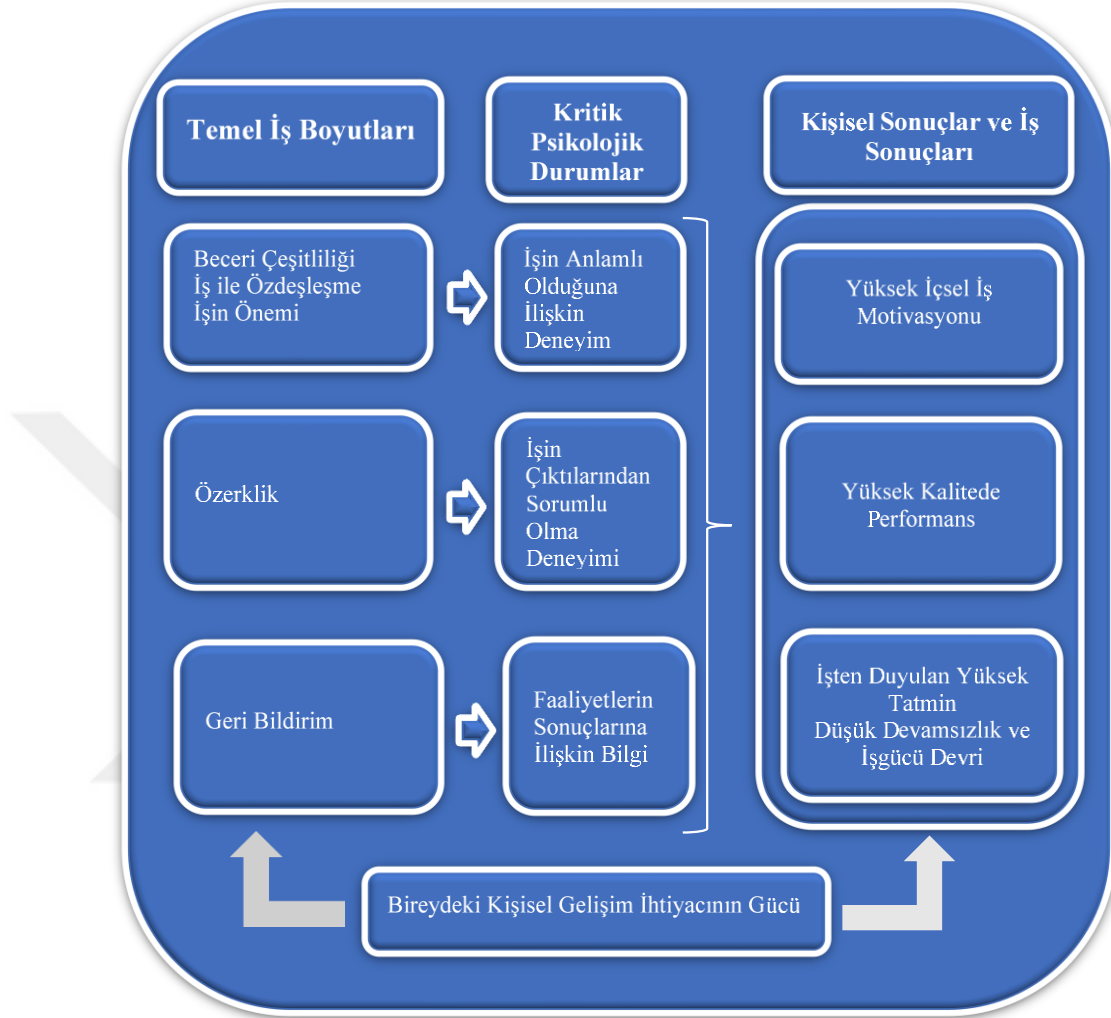
Hevesi kolaylaştıran işle ilgili kaynaklar: Araştırmalar, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin sosyal desteği, performans geri bildirimi, beceri çeşitliliği, özerklik ve öğrenme fırsatları gibi işle ilgili kaynakların, çalışanın hevesiyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. İşin fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerine atıfta bulunan işle ilgili kaynaklar, iş taleplerini ve buna bağlı olarak kişinin ortaya koyması gereken fizyolojik ve psikolojik yükü azaltabilir, iş hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırabilir veya kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik edebilir (Bakker v.d., 2008: 191-193).

Hevesi kolaylaştıran kişi ile ilgili kaynaklar: Öz yeterlilik, örgütsel temelli öz saygı ve iyimserlik olarak belirtilebilecek kişisel kaynaklar, esneklikle bağlantılı ve bireylerin çevrelerini başarıyla kontrol etme ve etkileme yeteneklerini anlamalarına atıfta bulunan pozitif öz değerlendirmelerdir (Bakker v.d., 2008: 192-193).

2.3.1.3.1.2 İş Karakteristikleri Modeli

İş kaynaklarının içsel motivasyon potansiyeli ayrıca İş Karakteristikleri Modeli (**Job Characteristics Theory**) tarafından da tanınmakta olup, Modele göre her iş, beş temel iş özelliğinin varlığına bağlı olarak belirli bir motivasyon potansiyeline sahiptir (Schaufeli, Bakker, 2004: 298). İşin verimlilik, motivasyon ve tatmin yaratacak bu özelliklerine ilişkin Hackman ve Oldham'ın İş Karakteristikleri Modeli'nde (1976, 1980) ortaya koydukları temel iş boyutları; özerklik, beceri çeşitliliği, iş ile özdeşleşme, işin önemi ve geri bildirim olarak ifade edilebilir (Uyargil, 2008b: 77-83).

Çalışanları daha iyi performans göstermeleri için motive ederek üretkenliği arttırmaya yönelik zenginleştirme yaklaşımının ele alındığı Şekil 2.2.'de yer alan Modelde, beş temel iş boyutu, birtakım faydalı kişisel sonuçlara ve iş sonuçlarına yol açan üç psikolojik duruma yol gösterici olarak görülmektedir. İş boyutları ile psikolojik durumlar arasındaki; psikolojik durumlar ile sonuçlar arasındaki bağlantılar, bireysel büyüme tarafından yönetilmekte olan güce ihtiyaç duymaktadır. İşin anlamlılığı, işin sonuçlarına karşı sorumluluk ve faaliyetlerin sonuçlarından haberdar olmak olarak ifade edilebilecek üç psikolojik durumun üçünün de mevcut olması halinde, iç motivasyon en yüksek seviyede olacaktır. Eğer çalışan kendisini anlamlı bir görevdeki çalışma sonuçlarından tamamen sorumlu hissediyorsa, ancak performansının ne kadar iyi olduğunu bilmiyorsa, içsel motivasyon sağlayabilecek durumları deneyimlemesi şüphelidir. Benzer şekilde, çalışmanın sonuçları hakkında tam bir bilgiye sahipse, ancak görevi önemsiz olarak deneyimliyorsa (veya çalışmanın sonuçları için kişisel bir sorumluluk hissetmiyorsa), içsel motivasyon yüksek olmayacaktır (Hackman, Oldham, 1976: 255-256).



Şekil 2.2 : İş Karakteristikleri Modeli

Kaynak: Hackman ve Oldham, 1976: 258; Uyargil, 2008b: 82.

İş Karakteristikleri Modeli, iş özelliklerinin, kritik psikolojik durumlar yoluyla, yüksek kaliteli iş performansı, iş tatmini, düşük devamsızlık ve işgücü devri gibi olumlu sonuçlarla bağlantılı olduğunu varsaymaktadır. İş kaynakları ayrıca, çok sayıda kaynak sunan çalışma ortamlarının, çalışanın çaba ve yeteneklerini tahsis etme istekliliğini teşvik etmesi ve bu durumda görevin başarıyla tamamlanmasının ve iş hedefine ulaşılmasının muhtemel olması nedeniyle dışsal bir motivasyon rolü de oynayabilir. Örneğin, destekleyici iş arkadaşları ve çalışanın yöneticisinden doğru geri

bildirim alması, çalışanın iş hedeflerine ulaşmada başarılı olma olasılığını arttırır (Schaufeli, Bakker, 2004: 298).

İşte deneyimlenen sorumluluk; çalışanların iş sonuçlarına ilişkin kişisel sorumluluk duygularını harekete geçirmesi öngörülen iş özelliği olarak özerkliği ifade eder. Bir işin yüksek özerkliğe sahip olması durumunda, sonuçlar bireye verilen talimatların yeterliliğine değil, bireyin kendi çabalarına, girişimlerine ve kararlarına daha fazla bağlıdır. Bu gibi durumlarda, çalışan işte meydana gelen başarı ve başarısızlıklardan dolayı güçlü kişisel sorumluluk hisseder. Özerklik; çalışanların yaptıkları işe ilişkin, işte kullanılacak yöntem, malzeme, iş arkadaşlarının seçimi vb. konularda karar alma özgürlüğünü ve işin planlanmasında ve yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde çalışana özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağlama derecesini ifade etmekte olup, işin özerkliği içermesi durumunda çalışanların tanınma ve saygınlık ihtiyaçları tatmin edilebilecektir (Hackman, Oldham, 1976: 258; Uyargil, 2008b: 81).

İşin deneyimlenen psikolojik anlamlılığını; beceri çeşitliliği, iş ile özdeşleşme ve işin önemi olmak üzere üç iş özelliği belirler. Beceri çeşitliliği; işlerin, çalışanların farklı beceri ve yeteneklerini kullanmalarına izin veren farklı faaliyetleri gerektirmesidir. Bir görev, kişinin becerilerini ve yeteneklerini zorlayan ya da genişleten etkinliklere katılmasını gerektirdiğinde ve çalışanın çeşitli becerilerini kullanması ile gerçekleştirildiğinde, bu görev mutlak anlamda çok önemli olmasa da neredeyse her zaman birey tarafından anlamlı olarak deneyimlenmektedir (Hackman, Oldham, 1976: 257). İş ile özdeşleşme; işin çalışanda bir bütünü tamamlama, nihai çıktıya katkıda bulunma, bir işi baştan sona görünür bir sonuçla yapma ve işi tamamlamaktan duyulan başarı duygusu oluşturmalarını ifade eder (Uyargil, 2008b: 82). İşin bütününden sorumlu olmak, işin sadece küçük bir kısmından sorumlu olmaya oranla daha fazla anlam duygusu yaratmaktadır. İşin önemi ise; işin organizasyonda veya dış ortamda diğer kişilerin yaşamı ya da yaptıkları iş üzerindeki etkisini ifade eder. Bir birey, çalışmalarının sonuçlarının diğer insanların refahı üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini anladığı zaman, bu çalışmanın anlamlılığı genellikle artar (Hackman, Oldham, 1976: 257).

Sonuçlara ilişkin bilginin ait olduğu iş özelliği, çalışanın performansının etkinliği hakkında doğrudan ve net bilgi edinmesini sağlayan geri bildirimdir. Geri bildirim, çalışanların yaptıkları işin sonucunda performanslarına ilişkin bilgi almalarını ifade eder (Hackman, Oldham, 1976: 258; Uyargil, 2008b: 83).

Kahn'a göre, İş Karakteristikleri Modeli'ndeki temel iş özelliklerinin yüksek olduğu işler, çalışanı kendisini işine daha fazla vermesi ve daha hevesle çalışması için teşvik etmekte olup, May ve arkadaşları da iş zenginleştirmenin ve iş rolü uyumunun anlamlılık ile pozitif ilişkili olduğunu, anlamlılığın iş zenginleştirme ile katılım arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur (May, Gilson, Harter, 2004: 12; Saks, 2006: 604).

2.3.1.3.1.3 Öz Belirleme Teorisi

Motivasyona ilişkin bir makro teori olarak Deci ve Ryan (2000) tarafından geliştirilen Öz Belirleme Teorisi (**Self-Determination Theory**) de, çalışan hevesinin belirlenmesinde iş kaynaklarının etkisinin ortaya koyulması açısından önemlidir. Evrensel psikolojik ihtiyaçlar, kültür ve sosyal ortamların motivasyona etkileri, yaşam hedefleri, enerji, kişilik gelişimi ve refah gibi konuların ele alındığı Öz Belirleme Teorisi'nde, bireylerin doğuştan gelen temel psikolojik ihtiyaçları karşılandığı sürece canlılığa ve etkili işleyişe sahip oldukları öne sürülmektedir. Öz Belirleme Teorisi'ne göre çalışma ortamı; psikolojik özerkliği, yetkinliği ve ait olmayı destekler, çalışanın refahını (örneğin enerjisini) ve içsel motivasyonu artırır. Uygun geri bildirimler öğrenmeyi teşvik eder, böylece iş yetkinliğini artırır, buna karşılık karar serbestliği ve sosyal destek, sırasıyla özerklik ihtiyacını ve aidiyet ihtiyacını karşılar. Özerklik, yetkinlik ve aidiyete ilişkin temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması, motivasyonun türünü (özerk/içsel, kontrollü/dışsal) ve gücünü etkilediğini vurgulayan, motivasyonu arttıran ya da azaltan toplumsal koşullara değinen Öz Belirleme Teorisi'nde temel ihtiyaçlar; psikolojik gelişim, bütünlük ve refah için gerekli olan psikolojik besinler olarak değerlendirilmekte, bu ihtiyaçların karşılanmaması halinde ise, düşük refah ve gelişim gibi psikolojik sonuçların ortaya çıkacağı ifade edilmektedir. Her ne kadar özerkliğe duyulan ihtiyacın yalnızca bireyciliğe değer veren kültürlerde önemli olduğu ve esasen kolektivizme değer veren kültürlerde

önemsiz olduğu ileri sürülse de, yapılan araştırmalarla etkili işleyiş ve psikolojik sağlık için yerine getirilmesi gereken yetkinlik, özerklik ve ilgili (ait) olmaya ilişkin psikolojik ihtiyaçların karşılanması, kolektivist, geleneksel, bireyci ve eşitlikçi değerleri içeren tüm kültürlerde psikolojik refahı öngördüğü doğrulanmıştır. Sosyal çevrenin de temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasında çok önemli bir rol oynadığını ileri süren bu teoride; özerklik, kişinin iradesini ve kendi davranışını onaylama deneyimini, yetkinlik kişinin çevresine hâkim olma ve bu çevrede değerli sonuçlara ulaşma arzusunu, aidiyet ise diğerleri ile bağlantılı olma duygusunu ifade etmektedir (Bakker v.d., 2008: 191; Boxall, 2014: 583; Deci, Ryan, 2008: 182-183; Schaufeli, Bakker, 2004: 298; Trépanier, Fernet, Austin, 2013: 126).

Hevesin belirleyicileri olarak “işle ilgili kaynaklar” (özerklik, denetim koçluğu, sosyal destek, beceri çeşitliliği, performansa ilişkin geri bildirim, öğrenme fırsatları) Öz Belirleme Teorisi’ndeki özerklik, aidiyet ve yetkinlik ihtiyaçları olarak ifade edilen temel insan ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Araştırmalar, iş kontrolü, bilgi, denetim desteği, yenilikçi ve sosyal iklimin hepsinin hevesle olumlu yönde ilişkili olduğunu ve sosyal destek, özerklik, öğrenme ve gelişme fırsatları ve performans geri bildirimlerindeki artışın, hevesin belirleyicileri olduğunu göstermiştir (Bakker v.d., 2008: 191-192).

2.3.1.3.2 Hevese İlişkin Model ve Teoriler

Heves konusundaki model ve teorilerde, heves için gerekli iş koşullarını işaret eden yaklaşımlar temel alınmakla birlikte, heves için gerekli psikolojik koşulları, iş ve kişi uyumunu ve ayrıca hevesin bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerini de kapsayan genişletilmiş bir bakış açısı söz konusudur.

2.3.1.3.2.1 Kahn’ın Hevesi Etkileyen Psikolojik Koşullara İlişkin Modeli

Heves teorisinin ilk uygulamasını gerçekleştiren Kahn (1990) tarafından heves, çalışanın iş rolünde tüm benliğini kullanmasını destekleyen, dışsal ve içsel sürekliliği kapsayan motivasyonel bir değişken olarak ele alınmaktadır (Shuck, 2011: 307-308).

İşin özellikleri ve heves arasındaki ilişkilerin ortaya koyulduğu teorilerle benzer yönde, insanların kişisel olarak heveslerini etkileyen; anlamlılık, güvenlik ve mevcudiyet olmak üzere üç psikolojik koşuldan bahseden Kahn (Kahn, 1990: 703), hevesin, kişinin kendi rolüyle bağlantılı bu üç psikolojik koşula ilişkin deneyiminin bir sonucu olduğunu ortaya koymuştur (Şekil 2.3.) (Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 466).



Şekil 2.3 : Kahn’a Göre Hevesi Etkileyen Psikolojik Koşulların Boyutları

Kaynak: Kahn, 1990: 705.

Bu koşullar, çalışanların iş rollerini deneyimlemelerini şekillendirmektedir. Bu doğrultuda, örgüt üyeleri bilinçsizce her durumda işe dâhil olmanın kendileri için anlamına, bunun ne kadar güvenli olduğuna ve bunu yapacak imkânlara sahip olup olmadıklarına ilişkin kendilerine üç soru sormakta, cevaplara bağlı olarak kişisel katılımlarını gerçekleştirmektedir (Kahn, 1990: 703).

Kahn'ın kavramsallaştırmasına göre; çalışanlar, işlerinde kendilerinden ne beklendiğini ve işlerini yerine getirmek için gerekli kaynaklara sahip olduklarını bildiklerinde, çalışmalarının sonuçlarında etkilerinin olduğunu hissettiklerinde ve tatmin yaşadıklarında, onlara güvenen iş arkadaşları ile paylaşımlarında kendilerini önemli bir parça olarak gördüklerinde ve kendilerini geliştirme olanağına sahip olduklarında duygusal ve bilişsel olarak heves duyacaklardır (Harter, Schmidt, Hayes, 2002: 269).

Heves için ilk koşul, bireylerin çalışmalarından anlam çıkardıkları ve rol performansları için makul bir getiri elde ettiklerini düşündükleri psikolojik anlamlılıktır. Psikolojik anlamlılık, kişinin işe koyduğu fiziksel, bilişsel ya da duygusal enerjinin karşılığını aldığına dair hissi olarak görülebilir. Görev özellikleri, rol özellikleri ve iş etkileşimlerinden etkilenen anlamlılık bireyler faydalı olduklarını ve kendilerine saygılı davranıldığını algıladıklarında, çabalarının garanti olarak görülmediğini ve hafife alınmadığını düşündüklerinde hissedilmektedir (Kahn, 1990: 703-705; Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 466).

Kahn tarafından, örgüt üyelerinin zorlu, açıkça tanımlanmış, çeşitli, yaratıcı ve özerk olan görevleri yerine getirirken, kendilerine kıymet verildiğinde, değerli olduklarını ve kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissettiklerinde, ayrıca çalışma arkadaşları ve müşterileriyle kişilerarası etkileşimleri ödüllendirmeyi içerdiğinde psikolojik anlamlılık yaşadıkları; anlamlı etkileşimlerin, saygınlığı, kendini takdir etmeyi ve değer duygusunu arttırdığı ortaya koyulmuştur (Kahn, 1990: 704-707). Kahn'a göre psikolojik anlamlılık, zorlu çalışma, çeşitlilik, farklı becerilerin kullanımına izin verme, kişisel takdir yetkisi ve önemli katkılarda bulunma imkânı sağlayan iş özellikleri ile elde edilebilir. Kahn ayrıca, hevesin çalışanların rollerinden aldıkları faydalara ilişkin algılarının bir fonksiyonu olarak şekillendiğini öne sürmektedir. Çalışanın işe koyduğu enerjinin karşılığını aldığına dair hissi, anlamlı bir işten kaynaklanabileceği gibi dış ödüllerden ve takdirlerden de gelebilir. Bu nedenle, çalışanların, daha fazla miktarda ödül ve tanınma algıladıkları işlerde daha hevesli olmaları beklenebilir. Maslach ve arkadaşları da (2001) uygun ödül ve tanınmanın, heves için önemli olduğunu ifade etmektedir (Saks, 2006: 604-605).

Kişilerarası ilişkiler, grup içi ve gruplararası dinamikler, yönetim tarzı ve süreci ile örgüt normlarından etkilenen psikolojik güvenlik ise (Kahn, 1990: 705), çalışanların kendi imajlarına, statülerine veya kariyerlerine karşı bir zarar tehdidi olmadan ve olumsuz sonuçlardan korkmadan gerçek benliklerini ifade edebilmeleri ile ilgilidir. Psikolojik güvenlik, organizasyonda sosyal sistemin tehditkar olmadığı ve öngörülebilir olduğu durumlarda gelişebilmektedir (Kahn, 1990: 708; Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 466).

Çalışanların organizasyondaki güvenlik algılarının önemli bir yönü, doğrudan yöneticilerinin sağladığı özen ve destekten kaynaklanmaktadır. Kahn, yönetimin yanı sıra kişilerarası ilişkilerin destekleyici ve güvene dayalı olmasının da psikolojik güvenliği desteklediğini, örgütsel üyelerin açıklık ve destekleme ile karakterize edilen çalışma ortamlarında kendilerini güvende hissettiklerini ortaya koymuştur (Saks, 2006: 605).

Kahn'ın modelini destekleyen çalışmalarında May ve arkadaşları da, destekleyici yönetim ilişkilerinin psikolojik güvenlik ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (May, Gilson, Harter, 2004: 12). Sosyal destek aynı zamanda Maslach ve arkadaşları (2001) ile Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından yapılan çalışmalarda incelenmiş, iş arkadaşlarının desteğini içeren iş kaynaklarının, hevesi öngördüğü ortaya koyulmuştur (Saks, 2006: 605). Destekleyici, güven verici, insanların başarısız olma riskine rağmen sonuçtan korkmadan denemelerine izin verme esnekliğine sahip kişilerarası ilişkilerin yanı sıra destekleyici, esnek ve aydınlatıcı yönetim de psikolojik güvenliği teşvik etmekte, destekleyici kişilerarası ilişkiler gibi, destekleyici yönetim ortamları da insanların sonuçlardan korkmadan denemelerine ve başarısız olmalarına izin vermektedir (Kahn, 1990: 708-711).

Kahn tarafından belirlenen psikolojik güvenlik boyutu, öngörülebilir ve tutarlı sosyal durumları içermektedir. Organizasyonlar için, ödüllerin dağıtımı ve bunları tahsis etmek için kullanılan prosedürler açısından öngörülebilirlik ve tutarlılık özellikle önemlidir (Saks, 2006: 606). Ayrıca, öngörülebilirliği sağlayan düşünce ve davranış kalıpları olan ve örgüt üyelerinin genel davranışlar hakkındaki paylaşılan beklentilerini ifade eden örgütsel normların koruyucu sınırları içinde ve bu normlara

uygun çalışma ve davranış biçimlerinde kalan çalışanlar, kendilerini bu koruyucu sınırların dışına çıkmış olanlardan daha güvende hissetmektedir (Kahn, 1990: 712).

Öngörülebilirlik ve tutarlılığın ele alındığı örgütsel adalet araştırmaları, adalet algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, geri çekilme (**withdrawal**) ve performans gibi örgütsel sonuçlarla ilgili olduğunu ortaya çıkarmış, bununla birlikte, adalet algıları ile çalışanların hevesi arasındaki ilişkileri test etmemiştir. Adalet algılarının çeşitli sonuçlar üzerindeki etkisi kısmen çalışanların hevesinden kaynaklanıyor olabilir. Başka bir deyişle, örgütte yüksek adalet algısı söz konusu olduğunda, çalışanların kendilerini işlerine daha fazla vererek, rollerini yerine getirme konusunda adil olma zorunluluğu hissetme olasılıkları daha yüksektir. Öte yandan, adalet algısının düşük olması, çalışanların kendilerini iş rollerinden geri çekmelerine neden olabilir. Adalet aynı zamanda Maslach ve arkadaşlarının modelinde de iş koşullarından biri olarak ele alınmakta, olumlu adalet algısının hevesi arttırabileceği ifade edilmektedir (Saks, 2006: 606).

Kahn'ın modelindeki üçüncü ön koşul olan psikolojik mevcudiyet, çalışanların fiziksel enerji, duygusal enerji, güvenlik ve özgürlük gibi kaynaklara sahip olup olmadıklarını ve bu kaynakları kullanmaya hazır olmalarını (Lucas v.d., 2017: 1509), kişinin kendi iş rolüne yatırım yapmak için fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olduğu algısını ifade eder. Bireyler iş rollerini yerine getirebilecekleri kaynaklara sahip olduklarını düşündükleri bir işyerinde çalıştıklarında, heveslerinin daha fazla olacağı öngörülmektedir (Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 466). Fiziksel enerji, duygusal enerji, güvensizlik ve dış yaşamdan etkilenen psikolojik mevcudiyet, sosyal sistemlerin üyeleri olarak yaşadıkları dikkat dağıtıcı şeyler göz önüne alındığında, bireylerin hevesli olarak çalışma konusunda ne kadar hazır olduklarının ölçüsüdür. Psikolojik mevcudiyet, ayrıca insanların işleri ve durumları hakkında ne kadar güvende hissettiklerinden etkilenmektedir. Bireylerin sosyal sistemlerde kendilerini rahatça ifade edebilmeleri için, güvende hissetmeleri gerekmektedir. Güvensizlik, endişeye ve kendine güven eksikliğine neden olarak çalışanları işlerine hevesten uzaklaştırmaktadır (Kahn, 1990: 705, 714-715).

İşyerindeki davranış normlarının ihlâlini içeren olumsuz davranışları ifade eden nezaketsizlik çalışanın anlamlılık, güvenlik ve psikolojik mevcudiyet taahhüdüne zarar verebilmektedir. İşyerinde güven, empati ve pozitif kişilerarası ilişkilerin gelişmesi için gerekli olan karşılıklı saygı ve olumlu işyeri koşulları, çalışanın hevesini teşvik etmek için de zorunludur. Çalışanlar, amirlerinin ve iş arkadaşlarının kaba davranışlarına maruz kaldıklarında çalışmalarından daha az anlam duyabilirler. Artan nezaketsizliğin deneyimlenmesi, aynı zamanda yaratacağı tehdit ve öngörülemezlik hissi nedeniyle güvenlik duygularını da azaltabilir. Ayrıca, nezaketsizliğin hedefi olmak, çalışanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları desteğe sahip olduklarına dair algılarını aşındırabilmektedir (Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 466).

May ve arkadaşları da (2004), Kahn'ın (1990) etnografik çalışmasına dayanarak, anlamlılık, güvenlik ve mevcudiyet olmak üzere, psikolojik koşulların, çalışanların hevesleri üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmada, her üç psikolojik koşulun da hevesle önemli olumlu ilişkiler sergilediğini, anlamlılığın hevesle en güçlü ilişkiye sahip koşul olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre; çalışanlar, kendilerini ifade edebildikleri ve yaratıcı oldukları, yani, kendilerini ifade edecek şekilde davranmalarına izin veren iş rollerini ararlar. Çalışanın benlik kavramı ve rolü arasındaki uyum ve bireyin değer ve inançlarını ifade edebilme fırsatı, anlam duygusunun deneyimlenmesine ve daha anlamlı bir iş deneyimine neden olacaktır. Ayrıca, iş arkadaşı ilişkileri aidiyet duygusunu ve daha güçlü bir sosyal kimlik duygusunu besler. Çalışanlara saygınlık ve saygı ile muamele edildiğinde ve katkılarına değer verildiğinde, gerçekleştirdikleri rolün ötesinde, gerçekleştirdikleri etkileşimlerle de bir anlam kazanmaları muhtemeldir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; iş zenginleştirme ve iş rolü uyumu, psikolojik anlamlılıkla; destekleyici yönetim ve ödüllendirici iş arkadaşı ilişkileri, psikolojik güvenlik duygusuyla ve fiziksel, psikolojik ve bilişsel kaynaklar da psikolojik mevcudiyet ile olumlu ilişkiye sahiptir (May, Gilson, Harter, 2004: 11-30).

2.3.1.3.2.2 Maslach ve Arkadaşlarının Tükenmişliğin Antitezi Olarak Heves Yaklaşımı

Maslach ve Leiter (2008) hevesi; “mesleki yeterlilik duygusunu arttıran kişisel olarak tatmin edici faaliyetlere katılımın enerji olarak gösterilmesi” şeklinde tanımlamakta (Saks, Gruman, 2014: 158), tükenmişlik (**burnout**) de yine Maslach ve arkadaşları tarafından, “işteki kronik kişilerarası stres faktörlerine yanıt olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendrom” şeklinde ifade edilerek, hevesin erozyonu olarak değerlendirilmektedir. Enerji, katılım ve etkinlik ile karakterize edilen heves, tükenmişliğin üç boyutunun direkt karşıtıdır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 399, 416). Buna göre, heves ve tükenmişlik birbirinin zıddıdır ve işe ilişkin faaliyetleri gerçekleştirirken, çalışanların enerjik ve etkili olmaları ve işin taleplerini yerine getirebilmeleri olarak tanımlanan heves, enerjik, şevkli, coşkulu ve katılımcı olma gibi özellikleri; tükenmişlik ise, başarısız olma, yıpranma ya da bitkin düşme gibi özellikleri içermektedir (Eryılmaz, Doğan, 2012: 50).

Maslach ve Leiter (1997), tükenmişlik kavramını daha iyi anlamaya yönelik olarak, heves üzerinden gerçekleştirdikleri ve hevesi tükenmişliğin pozitif antitezi olarak ele aldıkları çalışmalarında, iş ve kişi uyumu üzerinden hareket ederek bir kavramsallaştırmaya gitmişlerdir. Bu çalışmayla kişi ve iş ortamının altı alanı (iş yükü, kontrol, ödül, topluluk, adalet ve değerler) arasındaki eşleşmeye veya uyumsuzluğa odaklanan kapsamlı bir model ortaya koyulmuştur. Modelde yer alan bu alanlar şu şekilde ifade edilebilir (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 413-415):

İş yükü uyumsuzluğu; genellikle iş taleplerinin çok fazla olması ya da bu talepler makul düzeyde olsa dahi çalışanın iş için gerekli beceriye ya da ilgiye sahip olmaması durumunu ifade etmektedir.

Kontrol uyumsuzluğu (eksikliği); çalışanın işin yerine getirilmesi için gerekli kaynaklar konusundaki kontrol imkânının yetersizliği ya da çalışmalarını en etkili şekilde sürdürmek için yeterli yetkiye sahip olmaması anlamındadır.

Ödül uyumsuzluğu; uygun ödüllerin yetersizliğini ifade etmektedir. Bu durum, yetersiz maddi ödüller nedeniyle olabileceği gibi, kişinin çalışmalarının göz ardı

edilmesi ve başkaları tarafından takdir görmemesi gibi sosyal ödüllerin yetersizliğinden de kaynaklanabilir ve hem işi hem de çalışanı değersizleştirir. Ayrıca, içsel ödüllerin yetersizliği (işle ilgili gurur duygusu gibi) de bu uyumsuzluğun kritik bir parçası olabilir.

Topluluk uyumsuzluğu (eksikliği); dördüncü uyumsuzluk türü olarak, çalışan, işyerindeki diğer insanlarla pozitif bağ duygusunu kaybettiğinde ortaya çıkar. Duygusal alışveriş ve araçsal yardıma ek olarak, bu tür sosyal destek, çalışanın ortak değer duygusu olan bir gruba üyeliğini doğrular. Bununla birlikte, topluluk duygusu üzerindeki en yıkıcı faktör, işteki diğer insanlarla olan kronik ve çözülmemiş çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, sürekli olarak hayal kırıklığı ve düşmanlık duyguları gibi olumsuz duygular üretir ve sosyal destek olasılığını azaltır.

Adalet uyumsuzluğu (eksikliği); işyerinde algılanan adaletin olmadığı durumu yansıtır. Adalet, saygıyı iletir ve insanların öz değerlerini doğrular. İnsanlar arasındaki karşılıklı saygı, ortak bir topluluk duygusunun merkezinde yer alır. Adaletsizlik, iş yükü veya ücret eşitsizliği durumunda, hile ve kandırma olduğunda veya kişiye yönelik değerlendirmeler ve terfiler haksız bir şekilde gerçekleştirildiğinde ortaya çıkabilir. Organizasyonda şikayet veya uyuşmazlık çözümü prosedürlerinin her iki tarafın da söz sahibi olmasına izin vermediği durumlar da adaletsiz olarak değerlendirilmektedir.

Değerlerin uyumsuzluğu; çalışanın kendi değerleri ya da örgütsel değerler arasında bir çelişki olması durumunda ortaya çıkar. İnsanlar işyerinde etik olmayan ya da kendi değerlerine uygun olmayan davranışlar sergilemek zorunda kalabilirler. Bunun yanı sıra, çalışanın kişisel değerleri ile organizasyonun değerleri arasında bir uyumsuzluk ya da örgüt ilkeleri ile gerçek uygulamalar arasında bir tutarsızlık olduğunda da değerlerin uyumsuzluğundan bahsedilebilir.

Maslach ve Leiter'a göre kişi ve iş arasındaki uyumsuzluk arttıkça tükenme olasılığı artarken, uyum durumunda ise heves olasılığı artmaktadır. Bu çalışma ile iş özelliklerinin heves için önemi ortaya koyulmuş (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 413; Saks, 2006: 604), ayrıca, tükenmişliğin özellikle iş talepleri (aşırı iş yükü, duygusal talepler gibi) ile ilgili olduğu, hevesin ise özellikle iş kaynakları (işin

kontrolü, geri bildirim, öğrenme fırsatları gibi) ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 417).

Schaufeli ve Bakker da (2001) tükenmişlik ve hevesin iş talepleri ve kaynakları üzerinden öngörülmesi ve çalışan refahı konusunda yaptıkları çalışmada, tükenmişlik ve hevesi birbirinin tam zıddı ve iki farklı kutupta yer alan kavramlar olarak değil, birbirlerinden farklı ancak negatif ilişkili kavramlar olarak ele almışlardır. Bu nedenle heves ve tükenmişliğin ölçümünde farklı iki ölçüm aracı kullanmayı tercih etmişlerdir (Schaufeli, Bakker, 2004: 294).

Thomas ve Lucas (2019) da gerçekleştirdikleri çalışmada, heves ve tükenmişliğin yanı sıra, saygınlık ve tükenmişlik arasında da bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre, saygınlık çalışanın hevesini; saygınlık ihlalleri de tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerini öngörmektedir. Maslach ve Leiter'in (1997) tükenmişliğin, hevesin erozyonu olduğu yönündeki görüşlerini; Thomas ve Lucas da "tükenmişliğin; insanın değerlerinde, saygınlığında, ruhunda ve iradesinde bir erozyonu yani aşınmayı temsil ettiği" şeklinde yeniden vurgulamıştır (Thomas, Lucas, 2019: 91).

Ayrıca, bazı araştırmacılar tarafından, heves ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye tamamen farklı bir bakış açısı ile yaklaşılarak; işe aşırı yoğunlaşmanın aşınma, yıpranma, yorgunluk, iş tarafından boşa harcanma ve yaşamın diğer alanlarında ihtiyaç duyulan enerjinin çalındığı hissi yaratma potansiyeli nedeniyle, hevesin dar bir bakış açısı ile ele alınmasının, kavramı tükenmeye varabilecek sağlıklı uç noktalara götürülebileceğine ilişkin tehlikelere dikkat çekilmektedir. Bu nedenle, heves kavramının, çalışanın refahının korunması ihtiyacının yerine getirildiği daha sürdürülebilir bir yaklaşımla ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Boxall, 2014: 586-587).

2.3.1.3.2.3 Saks'ın Hevese İlişkin Çok Boyutlu Yaklaşımı

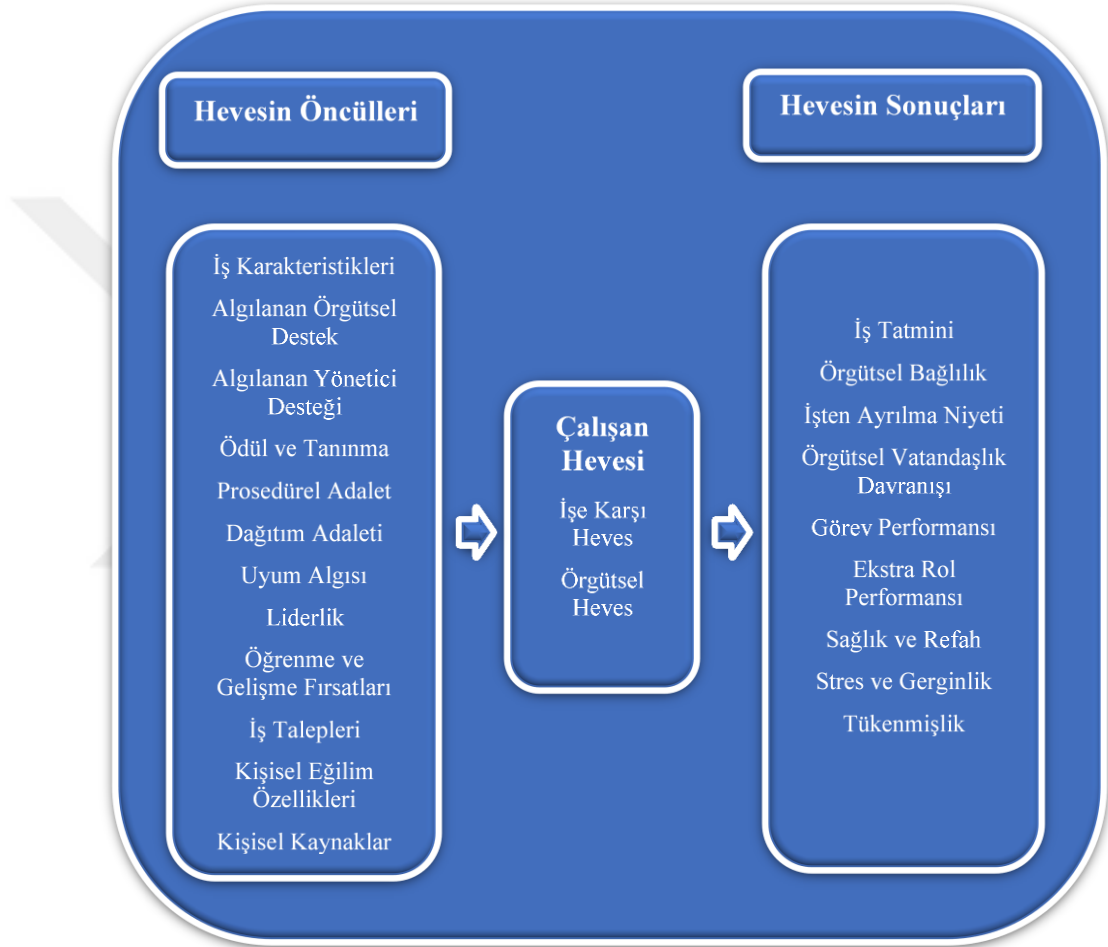
Saks'ın, kavramsallaştırmasında çok boyutlu heves kavramı; bireysel rol performansı ile ilişkili, bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan farklı ve benzersiz bir yapı (Saks, 2006: 602) olarak ele alınmaktadır. Bu tanım, hevese ilişkin

daha önce ileri sürülen; bilişsel (Kahn, 1990; Maslach v.d., 2001; Maslow, 1970), duygusal (Harter v.d., 2002; Kahn, 1990) ve davranışsal öğeleri (Harter v.d., 2002; Kahn, 1990; Maslach v.d., 2001) kapsayan, genişletilmiş üç bileşenli bir modeli işaret etmektedir (Shuck, 2011: 313).

Saks (2006); Kahn (1990) ve Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) heves kavramsallaştırmasının yapısını geliştirerek; heves kavramını, örgütsel heves (**organization/organizational engagement**) ve işe karşı heves (**job engagement**) olmak üzere ikili bir ayırmda ele almış (Saks, 2006: 603-604), işe karşı heves ve örgütsel heves kavramları arasında anlamlı bir fark olduğunu savunarak, bu kavramlara ilişkin ilk deneysel çalışmayı gerçekleştirmiştir (Farndale v.d., 2014: 160). Saks, hevesin, bireyin gerçekleştirdiği role özgü ve örgütsel rolünde bireyin psikolojik mevcudiyet derecesini gösteren bir kavram olduğunu belirterek, rol kavramı üzerinden hevesi kavramsallaştırmıştır (Saks, 2006: 604). Çalışanın örgütün bir üyesi olarak rolü ve işini gerçekleştirirken sergilediği rolü olmak üzere en az iki ana rolü olduğunu belirten Saks'a göre (Saks, 2019: 20), işe karşı heves ve örgütsel heves, nedenleri ve sonuçları farklı olan, birbirleriyle ilişkili, ancak farklı yapılardır. İşe karşı heves ve örgütsel heves, çalışanın tutum, niyet ve davranışları ile ilgili olup, işe karşı heves, çalışanın kendisini gerçekten işine adanmasını, örgütsel heves ise çalışanın örgütün bir üyesi olma konusundaki hevesini yansıtmaktadır. Saks'ın çalışmasının sonuçlarına göre; iş karakteristikleri işe hevesi; prosedürel adalet örgütsel hevesi; algılanan örgütsel destek ise, işe hevesi ve örgütsel hevesi belirlemektedir. Daha yüksek örgütsel destek algılayan çalışanlar, bu duruma işe ve örgüte karşı daha yüksek hevesle karşılık vereceklerdir. Ayrıca, örgütsel heves, işe hevese nazaran diğer bütün sonuçlar üzerinde daha güçlü bir yordayıcıdır (Saks, 2006: 613-617).

Saks (2019), bu çalışmasını (2006), yeni öncüller (uyum algısı, liderlik, öğrenme ve gelişme fırsatları, iş talepleri, kişisel eğilim özellikleri, kişisel kaynaklar) ve yeni sonuçlar (görev performansı, ekstra rol performansı, sağlık ve refah, stres ve gerginlik, tükenmişlik) ekleyerek, gözden geçirmiş ve güncellemiştir (Şekil 2.4.). Her iki çalışmada da ana bulgular benzerdir. Güncellenen bu çalışma sonuçlarına göre; iş karakteristikleri ve algılanan örgütsel destek, hevesin; heves de iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetinin önemli belirleyicileri

iken, beceri çeşitliliği işe karşı hevesi öngören temel iş karakteristiğidir. Bu doğrultuda, Saks'a göre, organizasyonlar, beceri çeşitliliği ve buna ek olarak sosyal destek, ödül ve tanınma, prosedürel ve dağıtım adaleti ile öğrenme ve gelişme imkânları sağlayarak, hevesi arttırabilir (Saks, 2019: 19).



Şekil 2.4 : Saks'ın Hevese İlişkin Güncellenmiş Modeli

Kaynak: Saks, 2019: 32.

Saks'a göre, hem Kahn'ın (1990) hem de Maslach ve arkadaşlarının (2001) modelleri, heves için gerekli olan psikolojik koşulları veya öncülleri göstermesine rağmen, bu koşullar karşısında çalışanların farklı düzeyde hevesle yanıt verme nedenini tam olarak açıklayamamaktadır. Saks, hevesin açıklanabilmesi yönünde daha güçlü bir teorik mantığın, Sosyal Değişim Teorisi'nde bulunabileceğini öne sürerek,

kendi modelini de bu anlayış üzerine inşa etmiştir. Bu Teorinin temel anlayışına göre; karşılıklı bağımlılık durumunda olan tarafların arasındaki etkileşimlerde, tarafların belirli değişim kurallarına bağlı kalmaları durumunda, ilişkiler zamanla sadakatin ve karşılıklı taahhütlerin hakim olduğu, güvenilir bir hale dönüşmektedir. Cropanzano ve Mitchell'e (2005) göre bu değişim, genellikle karşılıklılık kurallarını içerir ve bir tarafın eylemleri diğer tarafın yanıtını veya eylemlerini şekillendirir. Örneğin, çalışanlar organizasyonlarından ekonomik veya duygusal kaynaklar elde ettiklerinde, organizasyona bunun karşılığını vermek zorunda hissederler. Bu husus, Robinson ve arkadaşlarının (2004), hevesin işveren ve çalışan arasındaki çift yönlü doğasını vurguladıkları tanımlamasıyla da tutarlıdır. Çalışan, organizasyon tarafından sağlanan kaynaklara ve faydalara yanıt vermenin bir yolu olarak farklı derecelerde kendisini işe dâhil etmekte, işine bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynak ayırmaktadır. Kahn'ın (1990) heves tanımına göre, çalışanlar, organizasyonlarından aldıkları kaynakların geri ödemesi olarak kendilerini rol performanslarına daha yoğun bir şekilde vermek zorunda hissederler. Hevesli çalışanlar, işverenleri ile daha güvenilir ve kaliteli ilişkiler içinde olma eğilimindedir ve bu nedenle daha olumlu tutum, niyet ve davranışlara sahip olmaları daha muhtemeldir. Organizasyon yeterli kaynakları sağlayamadığında ise, çalışanların rollerinden geri çekilerek, heveslerini yitirme olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle, bir bireyin iş rollerini yerine getirmek için ayırmaya hazır olduğu bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynakların miktarı, organizasyondan alınan ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklara bağlıdır. Sosyal Değişim Teorisi'nin bakış açısı ile, örneğin iş karakteristikleri yüksek olan, zenginleştirilmiş ve zorlayıcı işler sağlanan çalışanların daha yüksek işe hevesle karşılık verme zorunluluğu hissedecekleri; prosedürel adalet algısı yüksek olan çalışanların ise daha yüksek örgütsel heves ile karşılık verecekleri öne sürülebilir (Saks, 2006: 603-617).

Bu görüşün aksine, Shuck ve Wollard (2010) ise, hevesi karşılık temelli bir süreç olarak değil, karşılıksız olarak sunulan psikolojik bir motivasyon durumu olarak değerlendirerek; karşılıklılık temelli bir performans sonucu olarak ifade edilmesinin, heves kavramının önem ve değerinin düşürülmesine neden olacağını öne sürmektedir (Shuck v.d., 2014: 244).

2.3.1.3.3 Hevesin Sonuçlarına Yönelik Diğer Çalışmalar

Farndale ve arkadaşları (2014), Kahn ve Saks'ın çalışmalarına benzer olarak, çalışanlar için organizasyonda iş rolü ve daha geniş bir kavram olan örgütsel rol olmak üzere iki temel rol kavramından bahsederek, heves kavramını da bu noktadan hareketle, iş hevesi (**work engagement**) ve örgütsel heves (**organisation engagement**) olarak ele almışlardır. Farndale ve arkadaşlarına göre, iş hevesi, çalışanların işlerinde olumlu davranışlar sergilediklerini ve işlerini gerçekleştirme konusunda büyük şevke sahip olduklarını gösterir. Bu durum, çalışanın işinden tutkuyla bahsetmesine neden olsa da, organizasyona sadık olması sonucunu doğurmayabilir. Örgütsel heves ise çalışanın organizasyon hakkında olumlu tutumlara sahip olması ve organizasyonun bir elçisi olarak hareket etmesi ile ilgilidir. Buna göre, iş hevesi ve örgütsel heves, birbirleri ile ilişkili, birbirlerini tamamlayan, ancak farklı yapılar olarak; bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, inisiyatif, aktif öğrenme, iş tatmini gibi çalışan sonuçlarıyla ve örgütsel performansla farklı ilişkilere sahiptir (Farndale v.d., 2014: 157-171).

Heves ve iş sonuçları arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışan bazı araştırmalarda, hevesin örgütsel bağlılıkla olumlu ve işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca hevesin, iş performansı ve ekstra rol davranışı ile ilişkili olduğuna inanılmaktadır. Schaufeli ve Bakker (2004), hevesin işten ayrılma niyetiyle olumsuz ilişkili olduğunu tespit etmiş, hevesin ayrıca işin fizyolojik ve psikolojik yüklerini azaltan, fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel özellikleri olan iş kaynakları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuştur (Saks, 2006: 606; Schaufeli, Bakker, 2004: 298, 307).

Çalışanın hevesinin, performans ile ilişkisine bakıldığında; hevesin hem bireysel düzeyde, kişisel büyüme ve gelişim gibi hem de organizasyonel düzeyde performans kalitesi gibi olumlu sonuçlar ürettiği öne sürülmektedir (Bakker v.d., 2008: 188-189). Örneğin, Harter ve arkadaşları (2002), Saks (2006), Shuck ve arkadaşları (2011) ile Rich ve arkadaşları (2010) gibi araştırmacılar, çalışanların hevesi ile organizasyonel sonuçlar arasında bir bağlantı olduğuna dair genel bir inancın olduğunu ifade etmektedir (Harter, Schmidt, Hayes, 2002: 275; Shuck, 2011: 305).

Ancak, heves bireysel düzeyde bir durumdur ve iş sonuçlarına yol açarsa, önce bireysel düzeyde sonuçları etkilemesi gerekir. Bu kapsamda, hevesin, çalışan tutumları, niyetleri ve davranışlarıyla ilişkili olması beklenebilir. Kahn, hevesin hem bireysel sonuçlara (çalışanların iş kalitesi ve bu işi yapma konusundaki deneyimleri) hem de organizasyonel düzeyde sonuçlara (yani büyüme ve verimlilik) yol açtığını öne sürmektedir (Saks, 2006: 606-607). Bu doğrultuda, heves, çalışanlar için gerçek bir fark yaratırken, kendilerini enerjik hisseden, adanmış ve tüm dikkatlerini işlerine vermiş, yani işleriyle meşgul olan hevesli çalışanların organizasyonlar için rekabet avantajı yaratabildikleri, daha iyi rol ve ekstra rol performansı sergilerken, daha iyi finansal sonuçlar elde edilmesine ve daha memnun müşterilere yol açtıkları görülmektedir (Bakker v.d., 2008: 187-194).

İşini ve organizasyonu gerçekten önemseyen, kendisini işine veren ve işini hevesle yerine getiren çalışanlar kendilerini yetkin hissederek, işlerinde anlam ve psikolojik olarak gelişme imkânı bulurlar. Hevesli çalışanlar, kuruma ve hedeflerine duygusal bağlılıkla diğer çalışanlardan daha yüksek iş tatmini ve iş performansı gösterme eğilimindedir (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 153). Hevesli çalışanların, diğerlerinden daha iyi performans göstermelerinin dört nedeni; bu çalışanların genellikle mutluluk, neşe ve coşku gibi olumlu duygular yaşamaları, psikolojik ve fiziksel olarak sağlıklı deneyimlemeleri, kendi işlerini ve diğerlerinin desteği gibi kişisel kaynaklarını yaratmaları, bu olumlu duygularını ve katılımlarını başkalarına da geçirmeleridir (Bakker v.d., 2008: 193).

2.3.1.4 Heves ve Saygınlık İlişkisi

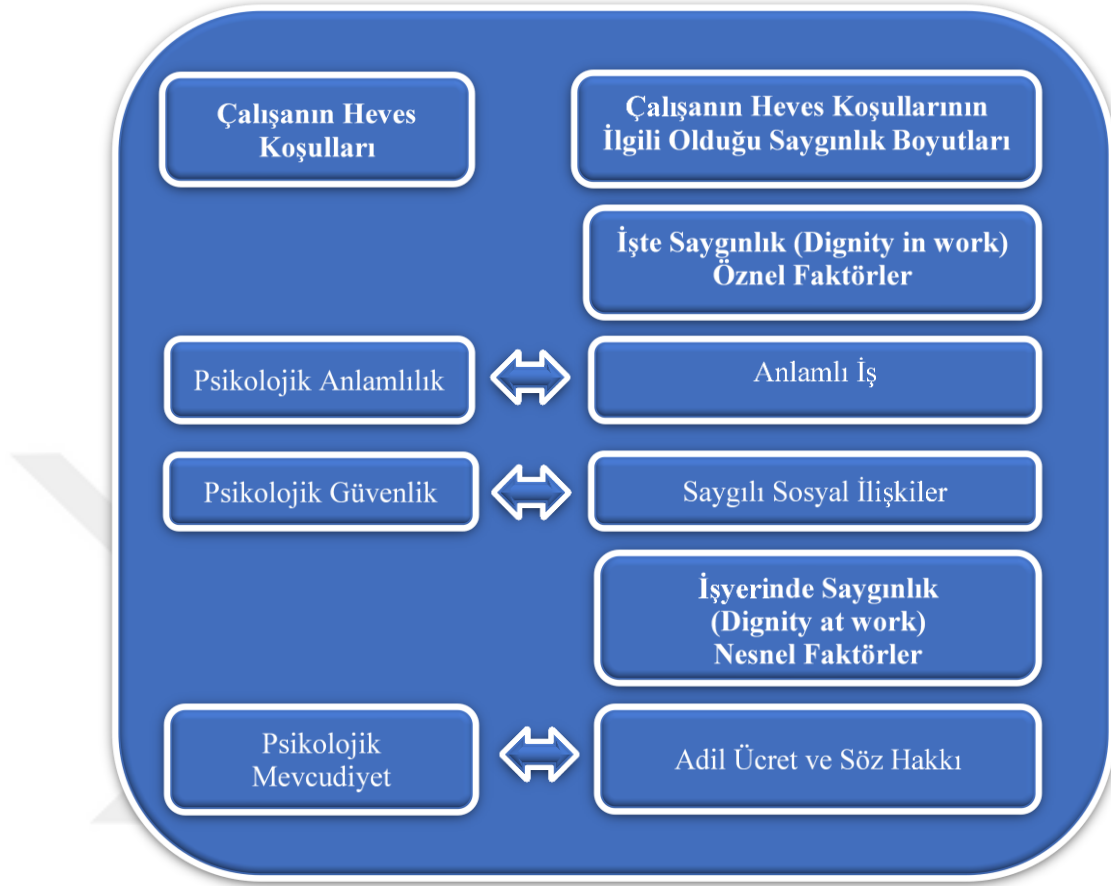
Saygınlık bakış açısı ile organizasyonlar fırsatlar yaratarak, kendilerini işlerine veren ve işlerini hevesle yerine getiren, zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklı çalışanları teşvik ederler (Cleveland, Byrne, Cavanagh, 2015: 153). Organizasyonda çalışanın hevesi, saygınlık ile kavramsal olarak örtüşen faktörler tarafından harekete geçirilebilir. Örneğin, çalışanlara ve haklarına saygı gösterilmesini içeren yönetsel vatandaşlık davranışı; coşku, iş birliği ve çaba, heves ve kendini işine verme ile yakından ilişkili örgütsel vatandaşlık davranışlarının artışı ile yakından ilişkilidir (Hodson, 1999b: 474-475). Buna karşılık, çalışanların heveslerini engelleyen koşullar;

kötü yönetim, psikolojik taciz, nezaketsizlik ve dışlama gibi saygınlık ihlallerini yansıtmaktadır. Yapılan çok sayıda araştırmada da saygınlık ihlallerinin, çalışanların heveslerini azalttığı ortaya koyulmuştur (Thomas, Lucas, 2019: 73, 91).

Çalışanın hevesi, işyerinde nezaketsizliğe maruz kalma sıklığı ve süresi ile önemli ölçüde etkilenebilecek organizasyonel sonuçlardan biridir. Nezaketsizlik deneyimi ve çalışanların hevesleri arasında yakın bir bağlantı bulunmakta olup, düzenli olarak nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanların hevesleri olumsuz olarak etkilenmektedir. Araştırmalarda, işyerindeki nezaketsizliğin kontrol edilmediği takdirde iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı ve çalışanın fiziksel sağlığı gibi önemli organizasyonel sonuçları olumsuz yönde etkilediği ve hatta siber nezaketsizliğin (kaba e-postaların) dahi, işten ayrılma niyeti ile olumlu yönde ve örgütsel bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur. İşyerinde nezaketsizlik yaşadıklarında; amirleri ve çalışma arkadaşları çalışanlarla dalga geçtiklerinde, küftediklerinde, dedikodu yaptıklarında, çalışanları dışladıklarında ve herkesin önünde utandırdıklarında, bu istismarın mağdurlarının üretken ve işe karşı hevesli davranışlar geliştirme ve sürdürme olasılıkları çok daha düşük hale gelmektedir (Reio, Jr., Sanders-Reio, 2011: 463-464).

2.3.1.4.1 Lucas ve Arkadaşlarının Heves ve Saygınlık İlişkisi Yaklaşımı

Lucas ve arkadaşlarına göre, Kahn (1990) tarafından; psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik mevcudiyet olarak belirtilen heves için gerekli üç ön koşuldan ikisinin, Bolton'ın saygınlık kavramsallaştırmasında (2007, 2010, 2011) yer alan işte saygınlık ve işyerinde saygınlık boyutları ile güçlü bağlantıları bulunmakta olup, bu ilişki Şekil 2.5.'te gösterilmektedir (Lucas v.d., 2017: 1509).



Şekil 2.5 : Çalışanın Heves Koşulları ve Saygılık İlişkisi

Kaynak: Lucas v.d., 2017: 1509.

Kahn tarafından anlamlılık, güvenlik ve mevcudiyet olarak ifade edilen ve çalışanın rolünü yerine getiriş biçimini şekillendiren hevesin üç psikolojik koşulundan anlamlılık ve güvenlik, saygınlığın boyutlarıyla güçlü bağlara sahiptir. Yarar duygusuyla ilgili psikolojik anlamlılık, yani çalışanın kendisini değerli ve faydalı hissetmesi, “işte saygılık” (**dignity in work**) olarak ifade edilen öznel faktörlerden anlamlı iş faktörü ile doğrudan bağlantılıdır. Çalışanın kendisini güvende hissetmesi ve olumsuz sonuçlardan korkmadan etkileşime girebilmesi anlamına gelen ve ilişkilerin kalitesi ile şekillenen psikolojik güvenliğin de işte saygılık boyutunda bulunan saygılı sosyal ilişkiler faktörüyle bağları vardır.

Üçüncü ön koşul olan psikolojik mevcudiyet koşulunun, saygınlık boyutları ile bağlantısı daha zayıf olmakla birlikte, “işyerinde saygınlık” (**dignity at work**) boyutunda yer alan; adil ücret ve söz hakkı gibi nesnel saygınlık faktörlerinin bazıları ile bağlantısının olduğu ifade edilebilir (Kahn, 1990: 704-714; Lucas v.d., 2017: 1509).

2.3.1.4.2 Trépanier ve Arkadaşlarının Araştırmasının Hevese İlişkin Sonuçları

İşyerinde psikolojik taciz ve psikolojik sağlık ilişkisinde, özerklik, yetkinlik ve ait olma ihtiyaçlarının rolünü ortaya koymayı hedefledikleri çalışmalarında Trépanier ve arkadaşları, işyerinde psikolojik tacizin, özerklik, yetkinlik ve aidiyet konularında karşılanmayan ihtiyaçları nedeniyle çalışanları temel psikolojik kaynaklardan mahrum bıraktığını, işyerinde psikolojik sağlığı zayıflatarak, artan tükenmişlik ve azalan heves gibi önemli psikolojik maliyetlere neden olduğunu ortaya koymuştur. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalmak, çalışanların duygusal enerjisini ve işyerinde özdeşleşme hissini zayıflatarak, daha yüksek tükenmişlik ve daha az hevesle sonuçlanmaktadır. Çalışanların hevesi, işyerinde psikolojik sağlığın önemli bir göstergesi olarak kabul edilirken, psikolojik taciz ise, psikolojik sağlık üzerinde diğer tüm stres faktörlerinden daha zararlı olan ciddi bir sosyal stres faktörüdür (Trépanier, Fernet, Austin, 2013: 123-126, 137).

Görüşlerini göz ardı etmek, aşırı izlemek, makul olmayan sürelerde görevler vermek gibi seçimlerini kısıtlayan veya işin kontrolüne sahip olma hislerini azaltan, tekrarlayan olumsuz davranışlara maruz kalması, çalışanın özerklik ihtiyacını engelleyebilir. Bunun gibi, sürekli eleştiri, yapılan işe yönelik aşağılayıcı yorumlar, tekrarlanan hata hatırlatmaları, yetkinlik düzeyinin altında görevler verilmesi gibi çalışanların başarılarını düşüren ve hedeflere ulaşmayı amaçlayan eylemlerinin sona ermesine neden olan davranışlar, çalışanların yetkinlik gereksinimlerini engelleyebilir. Ayrıca, psikolojik tacizin toplumsal niteliği göz önüne alındığında, çalışanların bağlantılı olma ve aidiyet duygularını da azaltabileceği ifade edilebilir. Örneğin; işyerinde diğerleri tarafından sürekli ihmal veya dışlanma, hakkında söylentilerin yayılması ya da iş arkadaşlarının düşmanca tepkileriyle karşı karşıya kalmaları,

Çalışanların işte kendilerini dışlanmış hissetmeleriyle sonuçlanabilir (Trépanier, Fernet, Austin, 2013: 126).

Sonuç olarak; organizasyonlarda çalışanların saygınlık ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması, çalışanları organizasyona katkıda bulunmaya ve hevesle çalışmaya teşvik etmenin önemli bir yolu olarak ifade edilebilir. Saygınlık, iş ortamında çalışanın kendini gerçekleştirdiği üretken deneyimlerin bir parçası olmasını sağlayarak, çalışanın kendisini işine vermesini, heves ve katılımını arttırmakta; saygınlığın organizasyonda güvence altına alınması ile çalışanların motivasyonlarını, işe karşı heveslerini ve organizasyona bağlılıklarını sağlamak kolaylaşmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar, günümüzün kâr odaklı organizasyonlarında pek çok yönden saygınlıklarının ihlâli ve yadsınması ile karşı karşıyadır. İnsan saygınlığı felsefesine dayanan ve çalışanı organizasyonun merkezine yerleştiren İşyerinde Saygınlık Yönetimi kavramı da; işyerindeki mevcut uygulamaların ve tüm İK fonksiyonlarının saygınlık anlayışı ile tutarlı ve bütönlöşik bir biçimde yeniden ele alınmasını ve bu unsurların işyerinin saygınlığına katkıda bulunabilecek şekilde yeniden tanımlanmasını içermekte; organizasyonda saygınlık ihlâllerinin, istenmeyen durumların ve davranışların ele alınmasında önemli araçlar sunarak, çalışanların hevessizce iş yapmaya zorlandıkları ortamlar yerine, geliştikleri ve anlam yaratabildikleri ortamların oluşturulmasına imkân sağlamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN SAYGINLIĞI KAVRAMININ HUKUKİ BOYUTLARI

3.1 Türk Hukuk Sisteminde Çalışan Saygınlığı

3.1.1 Türk Hukuk Sisteminde Çalışan Saygınlığını Düzenleyen Genel İlkeler

İnsan onuru, insanın kişilik değerini ve bağımsızlığını içermektedir ve dokunulmazdır (Kaya, Ertuğrul Yılmaz, 2016: 64). İnsanın sahip olduğu bütün temel haklar insan onuru için gerekli olup, bu haklar insan onurundan kaynaklanır ve onun bağımsızlaşmış parçalarıdır (Gören, 2007: 21). Onur ve saygınlık, insanın insan olması sıfatıyla doğuştan sahip olduğu temel değerlerden biri olarak kişilik hakkına dâhildir. Bu bakımdan onur ve saygınlık, hukuk tarafından da korunmakta (Dural, Ögüz, 2013: 128) ve insan onuruna saygı ile her insanın ilk temel hakkı olarak kişilik hakkının korunması amaçlanmaktadır. Anayasa Mahkememize göre, (28 Haziran 1966 tarih ve E. 1963/132, K. 1966/29 sayılı karar) insan onuru kavramı, insanın ne durumda, hangi koşullar altında bulunursa bulunsun, salt insan oluşunun kazandırdığı değer tanınmasını ve sayılmasını ifade eder (Gören, 2007: 24, 26).

Pek çok uzantıları olan ve diğer hakları da etkileyen sosyal ve ekonomik temelli bir insan hakkı olarak çalışma hakkı da insan onurunun bir parçasıdır ve bu hakkı kullanırken bireyin onurunun korunması esastır. Çalışma hakkı, bir işe sahip olmakla sınırlı değildir, çalışma ortamı ve koşulları da bu hakkı tamamlar. İş güvenliği hakkı, yaşına, gücüne ve cinsiyetine uygun işlerde çalıştırılmayı isteme hakkı gibi hakların yanında, özgürce iş edinme, adil çalışma koşulları, güvenli ve sağlıklı bir yaşam, örgütlenme özgürlüğü, ayrımcılık yasağı ve feshe karşı korunma hakkı da çalışma hakkı kapsamındadır (Kaya, Ertuğrul Yılmaz, 2016: 58-77).

Hukuki yönden en değerli varlık olan kişiliğin dıştan gelecek saldırılara açık bir durumda olması nedeniyle hukuk düzeni, kişinin toplum içindeki saygınlığını ve kişiliğini serbestçe geliştirmesini sağlayan varlıkların tümü üzerindeki hakkı olan

kişilik hakkına saygı duyulmasını ve kişiliğin gelişmesini sağlayarak, saldırılara karşı korunması için gerekli önlemleri almak zorundadır (Dural, Ögüz, 2013: 99-100).

Onur ve saygınlık, sadece insan olması sebebiyle değerli ve saygıya layık bir varlık olan (Arslan, 2015: 157) kişinin, toplumda var olabilmesi ve kişiliğini sürdürebilmesi için en temel insan ihtiyaçlarından kabul görme arzusunun bir sonucu olarak, başta Anayasamızın 12.maddesi olmak üzere hayatın tüm alanlarında bu çatı altında düzenlenmektedir. Çalışanın, iş akdi nedeniyle mesai saatlerinde bir anlamda özgürlüğünden feragat ettiği iş ortamında, onur ve saygınlığından vazgeçmesi beklenemeyecek, çalışan, işverene karşı yükümlülüklerini yerine getirirken hayatın her alanında olduğu gibi onur ve saygınlığının korunması gibi doğal bir hakka da sahip olacaktır (Demir, 2009: 142).

Herkesin yaşamını sürdürmeye yetecek bir iş ve gelire sahip olması, onurunu koruyacak ve kişiliğinin gelişmesine olanak sağlayacak bir toplumsal düzen içinde yaşaması esastır (Kaya, Ertuğrul Yılmaz, 2016: 61). Bununla birlikte günümüzde küreselleşmenin hız kazanması, çok uluslu şirketlerin artışı, farklı toplumsal ve etnik kökenlere, yaş gruplarına ve cinsiyetlere mensup kişilerin birlikte, rekabet, maliyet ve zaman baskısı altında çalışmaları, iş ortamlarında yeni bir düzenin oluşumuna neden olurken, çalışan saygınlığı ve onur kavramları da birincil önemlerini kaybedebilmekte, çalışanın onur ve saygınlık hakkı iş ortamında pek çok farklı şekilde ihlâl edilebilmektedir.

Bu hakkın ihlâli yazılı, sözlü ve davranışlarla mümkün olabilmekte ve toplum içerisinde kişiyi aşağılayan, inciten, küçük düşüren her tür davranış, söz, yazı ya da resim bu hakkı ihlâl edici nitelikte değerlendirilebilmektedir. Bununla birlikte, çalışma ortamında her eleştirinin ya da uyarının onur ve saygınlık ihlâli olarak değerlendirilemeyeceği de bir gerçektir. Eğer bir söz ya da davranış, kişinin içinde bulunduğu çevrenin kendisinden beklediği niteliklerin eksik olduğu fikrini uyandırıyorsa, kişinin onur ve saygınlığının ihlâlinden bahsedilebilecektir (Dural, Ögüz, 2013: 129).

Çalışanların işyerinde cinsel ve psikolojik tacize uğramalarının engellenmesi de kişilik haklarının korunmasının bir gereğidir. Çalışan hakkında kişisel verilerin

toplanması, saklanması, açıklanması, çalışana sorulan sorular, uygulanan sağlık testleri, psikolojik testler, üstlerinin ve eşyalarının aranması, işyeri ve dışındaki yaşam tarzlarına müdahale vb. konularda çalışanın kişiliğine, özel yaşam alanına saygı gösterilmeli ancak hukukun olanak tanıdığı çerçevede içinde bu tür uygulamalara başvurulabilmelidir. Aynı şekilde, işçilerin özel amaçlı internet ve e-posta kullanımlarının denetlenmesi ile işyerindeki davranışların görüntü ve ses alma araçları ile izlenmesi gibi çalışma yaşamında karşılaşılan elektronik gözetleme uygulamaları, ancak işçilerin kişilik haklarını ihlâl etmemek koşulu ile kullanılabilir, işçinin kişisel verilerinin korunması ve işverenin bu konuda bilgi edinme hakkı arasında adil bir denge sağlanmalıdır (Süzek, 2019: 387, 391).

Ayrıca, günümüzde özellikle bilgi ve internet teknolojilerinin gelişimi ve kullanımının artması nedeniyle (De Stefano v.d., 2020: 1, 3), kişilere ilişkin verilerin toplanması, kaydedilmesi, kişiler hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olunabilmesi ve bu bilgilerin başkaları ile paylaşımı (Süzek, 2019: 391) gibi durumlar da söz konusudur. Gelişen teknoloji nedeniyle günümüzde işyerinde yaşanabilecek tacizlerin çerçevesi genişlemiş (Büyükkılıç, 2012), bunun yanı sıra artan sosyal medya kullanımı nedeniyle, sosyal medya aracılığı ile yapılan tacizler ya da bu tacizlerin kayıtlanarak sosyal medyada paylaşılması (Yardımcıoğlu, 2018: 153) gibi teknolojik gelişmelerin kötüye kullanılması riskine karşı insan saygınlığının korunması da gereklilik haline gelmiştir. Bu doğrultuda kamera ve ses kayıtları, e-posta kontrolleri gibi araçlarla işverenin yapacağı denetimlerde çalışanın kişilik haklarına hangi ölçüde müdahale edilebileceği konusu, kişisel verilerin korunmasına ilişkin yasal düzenlemelerde de yerini almıştır.

Türk çalışma hayatını düzenleyen hukuki çerçevede, iş ortamında insan saygınlığını ilgilendiren hükümler, başta Anayasa olmak üzere, Türk Medenî Kanunu, İş Kanunu, Türk Borçlar Kanunu ile Türk Ceza Kanunu gibi yasal düzenlemelerde yer almakta olup, çalışan saygınlığına zarar verici davranışlar da hukukun temeli olan insan hak ve hürriyetlerinin, kişilik ve onurlu çalışma haklarının, manevi varlığının ve dokunulmazlığının ihlâli kapsamında değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda yer alan düzenlemeler, Anayasamızın temel hakları ve Medenî Kanunumuzun kişilik haklarını koruyucu hükümleri ile İş Kanunumuzun işçi-işveren ilişkilerine ilişkin ve Borçlar Kanunumuzun haksız fiil ve borca aykırılığa dair düzenlemeleri kapsamında gerçekleşmektedir (İlhan, 2010: 1176).

Normatif dayanaklar, dürüstlük ve iyi niyet kuralları ve işverenin çalışanına karşı borçları kapsamında ele alınmakta olan çalışan saygınlığını ihlâl eden davranışlar ve durumlar, Türk Hukuk Sisteminde, doğrudan karşılığı olacak şekilde yapılandırılmamış olsa da onur ve saygınlığa yönelik ihlâller içerisindeki en önemli başlıklardan psikolojik taciz (mobbing) konusu, yeni yasal düzenlemelerde yerini almıştır. Yapılan bu düzenlemelerde işyerinde saygınlık konusunu içeren hükümler de bulunmaktadır.

Psikolojik taciz, sadece temel insan hakları ve özgürlüklerine ilişkin kuralların değil, aynı zamanda çalışanın onurunun, kişilik değerlerinin ve anayasal çalışma hakkının ihlâlini de ifade eden bir kavramdır (Tınaz, 2013: 26). Çalışanın manevi kişiliğine karşı, işveren, işveren vekili veya diğer çalışanlar tarafından gerçekleştirilen, insanlık onuru ve saygınlığı ile bağdaşmayan, kötü muamele, aşağılama, dışlama vb. biçimlerde ortaya çıkan, küçültücü ve yıldırıcı tekrarlı davranışlar olarak ifade edilebilecek (Süzek, 2019: 390) psikolojik taciz sürecinin hedefinde çalışanın kişilik hakkı ve bu hak kapsamında korunan onur ve saygınlık değeri bulunmakta olup (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 82), bu süreçte bireyin sosyal ve manevi kişiliği, öz saygı ve güveni, onur ve saygınlığı, ekonomik özgürlüğü, yaşam ve vücut bütünlüğü ihlâl edilebilmektedir (Ermumcu, 2011: 108).

Psikolojik taciz, bağırarak veya sürekli eleştirilerek iş yaptırılması, çalışanın aşırı yük altına sokulması, tecrit edilmesi, özel kutlama ve sosyal etkinliklere kasıtlı olarak davet edilmemesi, dış görünüş veya giyim tarzıyla alay edilmesi, küçümsenmesi, hor görülmesi, kendini göstermesinin engellenmesi, hakkında asılsız söylentiler çıkarılması, yetenek veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilmesi, hak ettiği yetkilerin verilmesinden kaçınılması vb. gibi çok değişik davranış biçimleri ile ortaya çıkabilmektedir. Anlık bir olay olmayıp, sistematik olarak tekrarlanan davranışlardan oluşan bir süreç olan psikolojik taciz kapsamındaki davranışların bir

kısmı teker teker ele alındığında hukuka aykırı bir fiil oluşturmaz (Süzek, 2019: 390). Sistematik ve kararlı bir süreç olan psikolojik taciz (Büyükkılıç, 2012), kısmen veya tamamen hukuka aykırı olmayan eylemlerden oluşsa da sürecin hukuka aykırılığı, eşitlik ilkesine, dürüstlük kuralına ve işçiyi gözetme borcuna aykırılıktan kaynaklanmaktadır (Kuzgun, Kuzgun, 2017: 270).

Bununla birlikte, bu davranışların asıl hedefi mağdurun onur ve saygınlığı (Büyükkılıç, 2012) olsa da işyerinde saygınlık ihlâlin bulunduğu her davranış veya olay psikolojik taciz olarak nitelendirilemez. Çalışanın onuruna, kişiliğine yönelen tek defalık ya da ender olarak gerçekleşen sözler veya davranışlar psikolojik taciz oluşturmaz (Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, 2019: 357).

Nitekim, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 12 Şubat 2013 tarih ve K. 2010/38293 sayılı kararında, anlık öfke ile gerçekleşen ve süreklilik göstermeyen davranışların işyerinde psikolojik taciz olarak değerlendirilemeyeceğine, 4 Şubat 2014 tarih ve E. 2012/2473 ve K. 2014/2959 sayılı kararında da kişilik haklarının zedelenmesine yol açan her fiilin psikolojik taciz anlamına gelmeyeceğine hükmetmiştir (Savaş Kutsal, 2016: 623).

Ülkemizde psikolojik taciz konusundaki ilk düzenleme “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” başlıklı, 19 Mart 2011 tarihli Başbakanlık Genelgesi ile gerçekleştirilmiştir (Limoncuoğlu, 2014; 270). Türkiye’de çalışanların işyerinde psikolojik tacize karşı korunması 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun 417.maddesi ile de hüküm altına alınmıştır. Ayrıca psikolojik tacizin çalışanın kişilik hakkını ihlâl eden bir davranış olması ve işveren-işçi arasındaki borç ilişkisi bakımından borca aykırılık teşkil etmesi nedenleriyle, Medenî Kanun’un kişilik haklarını koruyucu hükümleri ile Borçlar Kanunu’nun haksız fiil düzenlemeleri, işyerinde psikolojik tacize karşı hukuki koruma sağlamaktadır (Özden, 2018: 23). Çalışanın, başta onur ve saygınlığı olmak üzere, eşit muamele görme hakkı, maddi ve manevi varlığı, ekonomik bütünlüğü ve özgürlüğü gibi anayasal zeminde de koruma altına alınan çeşitli kişilik hakları hukuka aykırı olarak ihlâl edilmekte olduğundan, çalışan, iş sözleşmesinden doğan haklarından

bağımsız olarak, kişilik haklarını koruyucu Türk Medenî Kanunu hükümlerine de başvurabilmektedir (Büyükkılıç, 2012).

Psikolojik taciz, İş Hukuku çerçevesinde oldukça geniş bir alanı kapsayan işyerinde şiddet kavramı altında değerlendirilmekte (Yardımcıoğlu, 2018: 144), işyerinde şiddet kavramı, çalışanlara karşı fizikî saldırıları içerdiği kadar, sözlü saldırıları, saldırgan vücut hareketlerini, cinsel ve psikolojik tacizi ve hatta zarar verme niyetini açığa çıkaran her türlü hareketi içermektedir (Limoncuoğlu, 2014: 271). Anlık bir eylem ya da davranıştan ziyade sistematik bir hareket gerektiren işyerinde psikolojik taciz (Erdoğan, 2009: 318) şiddet de içerebilir. Ancak işyerinde psikolojik taciz mesleki şiddetin tekrarlı, psikolojik ve yönetsel biçimi olarak kavramsallaştırılır. Kendini çok farklı biçimlerde gösterebilen şiddet olgusu ise, kriminal bir konudur ve yasal yaptırımları söz konusudur. İşyeri şiddet vakalarında çoğunlukla tek bir olay ve söz konusu olayın fiziksel şiddet boyutu öne çıkmaktadır (Temizel, 2013: 194).

Fiziksel şiddet ve cinsel tacizin yanı sıra işyerinde şiddetin görünümlerinden biri olarak değerlendirilen psikolojik taciz (Yardımcıoğlu, 2018: 144) konusu, elbette anlık veya bir defaya mahsus olarak gerçekleşebilen saygınlık ihlallerinin ötesindedir. Bununla birlikte, bu çalışmada işyerinde insan saygınlığını ve itibarını zedeleyen psikolojik taciz konusundaki yasal düzenlemelere, onur ve saygınlığın ihlali konusuyla ilişkisi çerçevesinde belirli ölçülerde yer verilmektedir.

3.1.1.1 İş Hukuku Kapsamında İşçinin Korunması ve Sadakat Borcu İlkeleri Açısından Çalışan Saygınlığı

İş Hukuku, esas olarak işçilerin hukuki durumlarının düzenlenmesi ve korunması ihtiyacından doğmuştur (Çelik, 2013: 2). Bunun nedeni işçinin işverene kişisel ve ekonomik yönlerden bağımlı olmasıdır. Bu bağımlılık, işçinin kişisel ve iktisadî açıdan gelebilecek tehlikelere karşı korunmasını zorunlu kılmakta olup, işçinin kişiliği ile bağlantısı nedeniyle, bu ilişkide sadece hizmet ilişkisinden doğan maddi kazancın değil, işçinin kişiliğinin de korunması söz konusudur (Erdoğan, 2009: 335; Tuncay Kaplan, 2003: 2; Süzek, 2019: 386).

İş Hukukunun temel ilkelerinden olan ve Anayasamızda da düzenlenen işverenin koruma ve gözetme borcu, çalışan saygınlığına zarar verici davranışlara karşı hukuki bir koruma niteliğindedir (Yıldız, Kılış, 2010: 85). İşçinin kişiliğini koruma ve gözetme borcu, işverenin her şeyden önce Anayasa'dan doğan bir yükümlülüğüdür. Anayasa'nın, herkesin kişiliğine bağlı dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez hak ve özgürlüklere sahip olduğunu öngören 12., herkesin maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahip olduğunu bildiren 19., özel yaşamın gizliliğini öngören 20., vicdan, din, inanç, düşünce ve kanaat özgürlüğünü hükme bağlayan 24. ve 25.maddeleri kişilik hakkını güvence altına alan ilke ve kurallardır (Süzek, 2019: 387-388).

İşçinin korunması ilkesi, yalnızca işçilerin işverenden bir alacağının ortaya çıkmasıyla sınırlı değildir (Korkmaz, Avsallı, 2012: 154). Gözetme borcu gereği, işveren, çalışanın tüm kişilik değerlerini korumak ve çalışan saygınlığını ihlâl eden durum ve davranışları önlemekle yükümlüdür (Yıldız, Kılış, 2010: 85).

İşçinin kişiliğinin korunması onun yaşamının, sağlığının, bedensel ve ruhsal bütünlüğünün, şeref ve onurunun, kişisel ve mesleki saygınlığının, ahlâkî değerlerinin, özel yaşam alanının (Süzek, 2019: 387) ve genel anlamda özgürlüğünün korunmasını kapsamakta olup, işçinin korunması borcu kavramını, maddi, manevi ve ekonomik açılardan kişiliğin bir bütün olması nedeniyle, işçinin kişiliğini ve kişilik hakkını koruma borcu olarak geniş anlamda yorumlamak ve başta manevi kişilik değerleri olmak üzere, işçinin tüm kişilik değerlerini bu kapsamda değerlendirmek gereklidir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 89).

Bu doğrultuda, işçinin korunması borcu, işverenin işçinin kişilik haklarına saygı göstermesini ve onu diğer işçilerden gelecek saldırılara karşı korumasını (Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, 2019: 353), ayrıca önleyici politikalarla işçilerin fizikî ve psikolojik varlıklarının muhtemel zararlardan korunması da gerektirir (Korkmaz, Avsallı, 2012: 154).

İşçinin korunması ve gözetilmesi yükümlülüğünün kapsamına, işverenin bizzat kendisi dâhil olduğu gibi, işyerinde çalışan diğer işçilerin ya da üçüncü kişilerin eylemleri de girmekte olup, işveren işçiyi bu eylemlere karşı korumakla da

yükümlüdür (Yıldız, Kılıkış, 2010: 85). İşveren, sadece emeğini sunan bir varlıktan ibaret olmayan, manevi kimliği de olan çalışanın (İlhan, 2010: 1181), kişilik değerlerine saygı göstereceği gibi, işyeri başta olmak üzere müdahale alanındaki diğer işçilerden veya üçüncü kişilerden, örneğin müşterilerden gelen taciz ve diğer kişilik hakkı ihlallerine karşı da önlem alacaktır. Bu ihlalleri önlemek için gerekli sistemi kurmayan ve gerekli önlemleri almayan işverenin taciz sonrası mağdurun daha fazla zarar görmemesi için harekete geçmesi olumlu bir durumdur, ancak koruma borcunun hakkıyla yerine getirildiğinin kabulü için yeterli değildir (Sevimli, 2013: 122).

İşçinin korunması borcunun kapsamının genişliği, sınırının ve içeriğinin somut ve kesin olarak belirlenebilmesini zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte işçinin kişiliğinin korunması ile başlayan, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin ön planda ele alındığı yaşam, sağlık ve beden bütünlüğü ile işçiye ait eşya ve araçların korunması yanında, işçiyi çalışma ortamındaki rahatsız edici davranışlardan korumak için alınması gereken her türlü önlem bu kapsamda değerlendirilebilir (Yıldız, Kılıkış, 2010: 85). Bu doğrultuda, işyerinde çalışanlara haksız, kaba ve kırıcı davranışların sergilenmesi ve çalışanların kişilik ve onurlarının rencide edilmesi de işverenin, iş sağlığı ve güvenliğini sağlama yükümlülüğünü ihlâl etmesi ve ayrıca çalışanın kişilik haklarına yönelik saldırıyı önlememesi ve buna sebebiyet vermesi nedenleriyle işçiyi koruma ve gözetme borcuna aykırılık oluşturmaktadır (Kuzgun, Kuzgun, 2017: 270).

İşverenin işçiyi koruma borcunun yasal dayanağı Türk Borçlar Kanunu’nun işçinin kişiliğinin korunması başlıklı 417.maddesinde yer almaktadır. 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun çıkarılmasından önce bu borcun kapsamını ve sınırını Medenî Kanun’un 2.maddesinde hükme bağlanmış olan dürüstlük ve iyi niyet kurallarının belirlediği belirtilmekte iken, Borçlar Kanunu’nun 417.maddesinde işverenin işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlama yükümlülüğünden bahsedilerek, bu sınırın dürüstlük ilkesi olduğu Kanun’da özel olarak belirtilmiş olmaktadır (Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, 2019: 350-351).

İş Hukukunun temelini oluşturan işçinin korunması ilkesinin bir sonucu olarak, İş Hukukundaki emredici hukuk kuralları, diğer hukuk alanlarından farklı olarak, “mutlak ve nispi emredici kurallar” ayrımı içinde ortaya çıkmakta, taraflarca uyulması

zorunlu ve değiştirilme olanağı olmayan mutlak emredici kurallar yanında, işçi yararına değiştirilebilen nispi emredici kurallara da yer verilmektedir (Çelik, 2013: 20).

Çağdaş İş Hukukunda iş sözleşmesinin sadece maddi değeri olan edimlerden ibaret olmadığı, işçinin kişiliğinin tanınmasının sonucu olarak işçi ve işveren arasındaki kişisel ilişkileri de kapsadığı, bunun en belirgin örneğini de sadakat borcunun oluşturduğu kabul edilmektedir (Çelik, 2013: 144). İş Hukukunda hâkim olan karşılıklı sadakat borcu ilkesi, işçi yönünden sadakat borcu, işveren yönünden de işçiyi koruma ve gözetme borcu olarak hükme bağlanmıştır. İşveren koruma ve gözetme borcu nedeniyle, işçinin çalışma gücünü ve emeğini sınırsız olarak kullanamaz. Bu borç, işverenin haklarının sınırını belirlemekte olup, işveren, işçinin haklı menfaatlerine aykırı düşecek ve ona zarar verebilecek her türlü davranıştan kaçınmakla yükümlüdür (Tuncay Kaplan, 2003: 2-3).

İş sözleşmesinin işçiye yüklediği diğer bir borç olan işverenin talimatına uyma borcu, işçinin işverenin yönetim hakkı karşısında yer alan borcudur (Çelik, 2013: 141). İşçinin itaat borcunun sınırlarını kanun, toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi, çalışma yaşamının gelenekleri ve dürüşlük kuralı teşkil eder. Kanunlardaki sınırlamaların en başta gelenleri kişilik hakkı ile işçinin onur ve saygınlık değeridir. İşveren, işçiden onur ve saygınlığını ihlâl edici boyutta bir itaat bekleyemez. İşçi de kişilik hakkını ihlâl edici nitelikte bir talimata uymakla yükümlü olmayıp, işverenin yönetim hakkını aşarak verdiği emir ve talimatları yerine getirmek zorunda değildir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 137).

İşverenin işçinin kişiliğini koruma borcu, onun işçiye iş verme borcunu da kapsamaktadır. Bir görüşe göre, çalışmak istemesine rağmen işçiye iş verilmemesi koruma ve gözetme borcuna aykırı bir davranış olarak yorumlanmakta, bu durumun işçide çalışmasının değersiz görüldüğü ve kendisinin küçük düşürüldüğü hissini oluşturacağı ifade edilmektedir (Tuncay Kaplan, 2003: 14-15).

İşverenin koruma ve gözetme borcu, niteliği itibariyle haksız fiil teşkil etmeyecek konularda da yükümlölük yükler. Bu nedenle işçiye zarar veren fiil ister

haksız fiil teşkil etsin ya da etmesin, yükümlülüğünü yerine getirmeyen işverenin aynı zamanda borca aykırı davranışı söz konusu olur (Demir, 2009: 141).

Ayrıca, işçinin kişisel verilerinin onun kişilik değerlerine dâhil olduğu şüphesizdir (Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, 2019: 352). Kişinin kendisi hakkındaki bilgiler, kişilik hakkının görünümlerindendir ve bu bilgiler özel yaşamın gizliliği içerisinde yer alır (Süzek, 2019: 391). Bunun sonucu olarak işçinin kişisel verilerinin korunması, işverenin işçiye koruma, kişiliğine saygı gösterme borcunun bir gereğidir. İşçinin kişisel verilerinin korunması, öneminden dolayı iş sözleşmesinden doğan bir borç kapsamında bırakılmamış, birçok pozitif düzenlemenin de konusu olmuştur (Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, 2019: 352).

Bu doğrultuda, işyerinde çalışanın korunması yükümlülüğü kapsamında işverenin çalışanı bedensel ve ruhsal bütünlüğünü tehdit edebilecek her türlü unsura karşı koruması ve ayrıca çalışana yaşına, cinsiyetine, gücüne ve diğer özelliklerine uygun işlerin verilmesine yönelik sorumluluğu, işyerinde çalışan saygınlığının sağlanması yönünde de temel gereklilikler olarak ifade edilebilir.

3.1.1.2 İşverenin Eşit Davranma Borcu ve Ayrımcılık Yasağı Açısından Çalışan Saygınlığı

İş Hukukunda katmanlı ve geniş bir yapıda olan eşitlik ilkesi, işverenin eşit davranma borcu ve işverenin ayrımcılık yapma yasağı olarak da ifade edilmektedir (Doğan, 2012: 188). Bu ilke işverene aynı işletmedeki işçilerden birisine, keyfi olarak, diğer işçilere nazaran daha kötü muamele yapmasını yasaklamaktadır (Tuncay Kaplan, 2003: 13). Çalışma hayatının düzenlenmesi ve iş ilişkisinde güçsüz durumda bulunan işçinin haklarının korunması açısından eşitlik, Anayasa'nın 10.maddesi ile güvence altına alınmış ve 4857 sayılı İş Kanunu'nda da eşit davranma ilkesi olarak düzenlenmiştir. İş Hukukunda eşitlik ilkesine ilişkin düzenlemeler ilk olarak kadın-erkek eşitliğini içerirken, daha sonra kapsam ve kişi yönünden genişletilerek iş ilişkisinin tamamını kapsayan genel bir işveren borcu haline getirilmiştir (Doğan, 2012: 177-178).

Hukukumuzda Anayasa'nın 10.maddesi ile hakkaniyet ilkesi ve dürüstlük kuralı temeline yerleştirilen eşit davranma borcunun İş Hukukunda bir diğer pozitif kaynağı da 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5.maddesidir. Bu doğrultuda, Türk hukukunda, işçinin dili, ırkı, rengi, cinsiyeti, engelliliği, siyasal düşüncesi, felsefi inancı, dini ve mezhebi gibi nedenlerle yapılacak bir aleyhe ayrımcı işlem her zaman işverenin eşit davranma borcu kapsamında değerlendirilmiştir. Eşit davranma borcunun, işverenin genel anlamda işçileri arasında eşit davranma yükümlülüğünü ifade eden ve daha çok işverenin yönetim hakkı ile ilişkili olan dar anlamda eşit davranma borcu ile temel hak ve özgürlüklerle ilişkili olan ayrımcılık yasakları olmak üzere iki bileşeni olduğundan bahsedilebilir. Ayrımcılık yasaklarına ilişkin düzenlemelerin temelinde Anayasa'nın 10.maddesi ve İş Kanunu'nun 5.maddesi, dar anlamda işverenin eşit davranma borcunun temelinde de Medenî Kanun'un 2.maddesi gösterilmektedir (Doğan Yenisey, 2006: 64-66).

Eşit davranma borcu aynı veya benzer durumlarda bulunan kişilere farklı işlem yapılmaması, bu kişiler arasında haklı ve objektif nedenler bulunmadığı sürece ayırım yapılmaması ve ayrıcalık tanınmamasıdır (Altıntepe, 2014: 241). Bu borç, işverenin haklı nedenler bulunmaksızın işçileri arasında farklı davranmaması, haksız ayırma bulunmaması; haklı nedenler varsa ayırma bulunması, farklı davranması yükümlülüğünü ifade eder (Doğan, 2012: 183).

Eşitlik ilkesi, işverenin işçiler arasında keyfi ayrımlar uygulamaktan kaçınması gerekliliğini doğurur. İşçilerin davranış biçimlerini belirleyen, motivasyon ve bağlılık düzeylerini etkileyen unsurlar arasında hiç kuşkusuz işverenin yönetim hakkını kullanım biçimi son derece önemlidir. İşveren bu hakkını hukuka ve eşitlik ilkesine uygun ve kişilik haklarına saygılı olarak kullanmak zorundadır. Bu bakımdan eşit davranma borcu işverenin yönetim hakkına getirilen sınırlamalardan biri olarak karşımıza çıkar (Altıntepe, 2014: 167, 239, 242). İşveren yönetim hakkını kullanırken işçinin kıdemi, performansı, tecrübesi, gördüğü işin niteliği ve benzeri sebeplerle işçileri arasında farklı işlem yapabilir. Ancak işveren tamamen keyfi ya da kötü niyetli biçimde bu hakkını kullanamaz. Burada önemli olan bu hakkın dürüstlük kuralları çerçevesinde kullanılmasıdır (Doğan Yenisey, 2006: 66).

Eşit davranma borcu işverenin işçiye karşı borcu olduğundan bunun ihlâlüne neden olan davranışların sadece işverenden kaynaklanacağı düşünülebilir. Birlikte, diğer işçiler tarafından alaya alma, yalnızlaştırma, konuşmama, görmezden gelme gibi davranışlara maruz kalan işçi, bu durumu bilen işveren tarafından korunmuyorsa, koruma ve gözetme borcu ile birlikte, eşit davranma borcu da işverence ihlâl edilmiş olacaktır (Demir, 2009: 143).

İşverenin tüm çalışanlara eşit davranması ve ayrımcılık yapmaması, çalışan saygınlığını şekillendiren temel şartların da başında gelmektedir. İşveren tarafından iş ilişkisinin kurulmasında, iş ilişkisinin devamında; terfi, ücret, çalışma şartları ve benzeri konularda, ayrıca iş ilişkisinin sona ermesinde aynı durumdaki işçilere eşit koşullarının uygulanması, çalışanın saygınlığının sağlanması için bir ön koşuldur. Bunun yanı sıra, işverenin dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep, ayrıca annelik, gebelik, medenî durum ve sendikal nedenler gibi gerekçelerle çalışanları arasında ayırım yapmaması, işyerinde engelli çalışanların çalışmasını güçleştiren durumları azaltmaya yönelik önlemlerin alınmasını ve işyerinde tacizin her türünün önlenmesini sağlaması da ayrımcılığın önlenmesi ve işyerinde saygınlığa dayalı ortamın yaratılmasında işverenin temel sorumluluk alanları kapsamındadır.

3.1.2 Türk Hukuk Sisteminde Çalışan Saygınlığına İlişkin Yasal Düzenlemeler

3.1.2.1 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

Türk Hukuk Sisteminde, çalışan saygınlığının korunması ile ilişkilendirilebilecek mutlak emredici kuralların başında temel norm niteliğinde olan anayasal düzenlemeler gelmektedir. Anayasamızın başlangıcında norm ilke olarak, *“her Türk vatandaşının bu Anayasadaki temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak millî kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme ve maddi ve manevi varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahip olduğu”* ifadesi yer almaktadır.

Bir Anayasa değişikliğine karşı T.C. Anayasası 4.maddesi ile garanti altına alınmış bu norm ilkenin, bireyin negatif anlamda saldırılara karşı korunmasının yanı sıra, pozitif olarak bireye, insan onuruna yakışır bir yaşam için gerekli olanakların sağlanmasını da şart koştuğu şeklinde yorumlanması gerekir (Gören, 2007: 28-31).

Anayasamızın 5.maddesinin son cümlesi ile “*insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmak*” Devletin temel amaç ve görevleri arasında sayılmış olup, bu maddenin gerekçesi olarak; Devletin, bireyin hayat mücadelesini kolaylaştırması ve insan haysiyetine uygun bir ortam içinde yaşamasını gerçekleştirmesi görevleri belirtilmekte, bunun sosyal devletin görevi olduğu ifade edilmektedir (Gören, 2007: 25). 5.maddede belirtilen temel amaç ve görevlerin temelde insan onurunu korumayı hedeflediği söylenebilir (Arslan, 2015: 167).

Sosyal devlet anlayışının bir gereği olarak, ayrıca “İşçinin Korunması” ilkesi kapsamında Anayasa’daki işçiyi korucuyu esaslar;

- 2.maddede düzenlenen ve güçsüzün korunmasını amaçlayan “Sosyal devlet ilkesi” ile (Çelik, 2013: 18-19),
- Anayasa’nın kanun önünde eşitliğe ilişkin 10. ve
- Temel hak ve hürriyetlerin niteliğine ilişkin 12.maddelerinde,
- Ayrıca “Kişinin Hakları ve Ödevleri” (m.17, 18, 20, 24, 25) bölümlerinde ve
- “Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler” bölümünde, Çalışma ve sözleşme hürriyeti başlığı altında (m.48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55) düzenlenmektedir.

Anayasamızın, kanun önünde eşitliği düzenleyen 10.maddesinde, “*Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.*” ifadesi yer almaktadır. 7 Mayıs 2004 tarihinde bu maddeye “*Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür.*” fıkrası eklenmiştir (Bolcan, 2010: 263). 7 Mayıs 2010’da ise; “*Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak*

yorumlanamaz.” fıkrası eklenmiş, böylelikle “pozitif ayrımcılık” ilkesi kabul edilmiştir (Odyakmaz, Keskin, Deniz, 2016: 729).

Eşitlik ilkesi hukuk alanında egemen ilkelere biri olup, çağdaşlaşmanın önemli bir adımını oluşturmaktadır. Günümüzde evrensel bir hak olan eşitlik ilkesi, hukuk ve adalet kavramının da özünü oluşturan değerlerden biri olarak Anayasa’nın 10.maddesi ile güvence altına alınmıştır (Doğan, 2012: 177). Anayasa’da eşitlik ilkesini içeren kural, insan onurunun korunması ilkesinin doğal bir sonucudur (Gören, 2007: 32).

Anayasa’nın ücrette adaletin sağlanmasına ilişkin 55.maddesinde Devletin, çalışanların emeklerinin karşılığı olarak yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alacağına ilişkin hüküm de işverenin eşit davranma borcunun eşit işe eşit ücret boyutunun anayasal dayanağını teşkil etmektedir (Çukur, 2016: 71).

Anayasamızın temel hak ve hürriyetlerin niteliğini düzenleyen 12.maddesinde herkesin, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahip olduğu; kişinin dokunulmazlığı, maddi ve manevi varlığına ilişkin 17.maddesinde herkesin, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahip olduğu, kimseye işkence ve eziyet yapılamayacağı, insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tâbi tutulamayacağı, 18.maddesinde de hiç kimsenin zorla çalıştırılmayacağı belirtilmektedir. Anayasamızın çalışan saygınlığı ile ilişkilendirilebilecek diğer maddelerinden 20.maddesinde; herkesin, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahip olduğu, özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamayacağı; 24.maddesinde; herkesin, vicdan, dinî inanç ve kanaat hürriyetine sahip olduğu ve 25.maddesinde de herkesin, düşünce ve kanaat hürriyetine sahip olduğu, her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimsenin, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamayacağı, düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamayacağı ve suçlanamayacağı hükümleri yer almaktadır.

Anayasamızın Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler bölümünde yer alan, çalışma ve sözleşme hürriyetine ilişkin 48.maddesinde herkesin, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahip olduğu; 49.maddesinde çalışmanın, herkesin

hakkı ve ödevi olduğu ve Devletin, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek ve çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak amacıyla gerekli tedbirleri alacağı belirtilmektedir. Anayasamızın yine aynı bölümünde yer alan çalışma şartları ve dinlenme hakkına ilişkin 50.maddesinde kimsenin, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmayacağı, küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanların çalışma şartları bakımından özel olarak korunduğu ve dinlenmenin çalışanların hakkı olduğu şeklinde ifade edilen, kişilik haklarının ve değerlerinin korunmasına ilişkin hükümleri de, çalışan saygılığı konusu ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca Anayasamızın yine Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler bölümünde yer alan, Çalışma ve sözleşme hürriyeti başlığı altındaki 51, 52, 53 ve 54.maddeleri de Sendika Kurma ve Sendikal Faaliyet haklarının hukuki dayanağını oluşturmaktadır.

Anayasa'nın 20.maddesine 7 Mayıs 2010 tarih ve 5982/2 sayılı kanunla eklenen fıkra ile kişisel verilerin korunmasını isteme hakkı da güvence altına alınmıştır. Bu hükmün, kişisel verilerin işlenmesine yönelik olması nedeniyle, sadece verilerin kullanılmasını düzenleyen İş Kanunu 75.madde ve Borçlar Kanunu 419.madde hükümlerinin getirdiği güvenceye göre daha yeterli olduğu ifade edilebilir (Süzek, 2019: 391-392). Buna göre; kendisiyle ilgili kişisel veriler hakkında bilgilendirilme, bu verilere erişme, bunların düzeltilmesini veya silinmesini talep etme ve amaçları doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını öğrenmeyi de kapsayacak şekilde, herkes, kişisel verilerinin korunmasını isteme hakkına sahiptir. Bu veriler, ancak kanunda öngörülen hallerde veya kişinin açık rızasıyla işlenebilir.

Bu doğrultuda Türk Hukuk Sisteminde çalışan saygılığını düzenleyen genel ilkelerin başında Anayasamızda yer alan esaslar, bireyin onur ve saygılığa dayalı bir yaşam sürdürmesine ve çalışma yaşamında da sosyal ve ekonomik hak ve özgürlüklerinin korunmasına yönelik temel bir dayanak teşkil etmektedir.

3.1.2.2 4721 Sayılı Türk Medenî Kanunu

4721 sayılı Türk Medenî Kanunu'na göre hukuki ilişkilerin kapsamı, dürüst davranma ve iyi niyet kuralları çerçevesinde belirlenmektedir (Erdoğan, 2009: 334). Kişiler hukukunun temel prensiplerinden biri de kişiye saygıdır. Kanun sosyal karakteri gereği kişiyi sadece saygıya değer bir varlık olarak kabul etmekle kalmamış, onun bu saygınlığını korumak için gerekli tedbirleri de almıştır (Dural, Ögüz, 2013: 13). Bu çerçevede, temel haklarından çalışma hakkını yerine getirirken çalışanın, işyerinde dürüstlük ve iyi niyet kuralları çerçevesinde kişilik hak ve değerlerinin, bunun doğal sonucu olarak da saygınlığının korunmasının esas olduğu ifade edilebilir.

Medenî Kanunumuzun; herkesin, haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorunda olduğunu belirten dürüst davranmaya ilişkin 2.maddesi; iyi niyete ilişkin 3.maddesi; kimsenin, hak ve fiil ehliyetlerinden ve özgürlüklerinden vazgeçemeyeceğine veya hukuka ya da ahlâka aykırı olarak sınırlayamayacağına ilişkin hükümlerin yer aldığı, kişiliğin korunmasını düzenleyen vazgeçme ve aşırı sınırlamaya karşı 23.maddesi, kişilik hakkına saldırıya karşı 24.maddesi ile 25.maddesinde iyi niyet ve kişilik haklarını koruyucu hükümlere yer verilmiş olup, bu hükümler çalışan saygınlığı konusu ile ilişkilendirilebilir.

Medenî Kanunumuzun kişiliğin, kişinin kendisine karşı korunmasına ilişkin 23.maddesinde kişilik haklarının vazgeçilmez ve devredilmez nitelikte olduğu, bu değerlerin ancak hukuka ve ahlâka uygun surette sınırlandırılabileceği belirtilmiştir. Kişiliğin dışı karşı korunmasını düzenleyen temel norm niteliğindeki 24.maddede kişilik haklarının sözleşme ilişkisi dışında, yani haksız tecavüzlere karşı korunması hususu düzenlenmiştir (Tuncay Kaplan, 2003: 6).

3.1.2.3 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren Türk Borçlar Kanunu'nun, Türk Hukukunda psikolojik tacizle ilgili ilk yasal düzenleme olan (Savaş Kutsal, 2016: 629) ve işçinin kişiliğinin korunmasına yönelik 417.maddesi;

“İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlâline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.”

şeklindedir.

417.maddenin ilk fıkrası ile geniş anlamda işçiyi koruma borcu, ikinci fıkrası ile de işçinin sağlığını ve bedensel bütünlüğünü korumayı amaçlayan dar anlamda işçiyi koruma borcu düzenlenmekte olup (Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, 2019: 349), işçinin kişiliğini doğrudan korumayı amaçlayan kural, Borçlar Kanunu’nun 417/I. maddesinde öngörülmüştür (Süzek, 2019: 388). Böylelikle, işverenin, işçinin kişiliğini ve saygınlığını koruma yükümlülüğü hükme bağlanmıştır.

Kişisel verilerin kullanılmasını düzenleyen 419.maddede de “*İşveren, işçiye ait kişisel verileri, ancak işçinin işe yatkınlığıyla ilgili veya hizmet sözleşmesinin ifası için zorunlu olduğu ölçüde kullanabilir...*” ifadesi yer almakta olup, Borçlar Kanunu’nun 417 ila 419.maddeleri işverenin işçiyi gözetme borcunun yasal dayanaklarından (Savaş Kutsal, 2016: 630). İşverenin, Türk Borçlar Kanunu ile pozitif temele kavuşturulan işçiyi cinsel ve psikolojik tacize karşı koruma yükümlülüğünü (Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, 2019: 353) öngören 417 maddel.fıkrasında, psikolojik tacize karşı sağlanacak koruma, işçinin kişiliğinin korunması çerçevesinde ele alınmaktadır. Böylece, işçinin kişiliğinin korunması, salt işyerinde işçinin sağlığının ve güvenliğinin sağlanmasıyla, yani sadece maddi varlığının korunmasıyla sınırlı kalmamakta; her tür önlem öngörülmek suretiyle, işçinin manevi varlığının da korunmasına çalışılmaktadır (Centel, 2013: 53). Çağdaş İş Hukuku prensiplerinin bir yansıması olan ve işverenin gözetme borcunun işçi sağlığı ve güvenliği sınırlarını aşarak, işçinin kişiliğinin korunması başlığı altında düzenlendiği (Büyükkılıç, 2012) 417.madde uyarınca işveren öncelikle hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermekle

yükümlüdür (Sevimli, 2013: 111). İşçinin maddi ve manevi kişilik değerlerinin bir bütün olarak işverenin gözetme borcu kapsamında değerlendirilmesi işyerinde psikolojik tacize karşı etkin hukuki korumanın sağlanması açısından önem arz etmektedir. İşveren, işçiye sadece sağlıklı bir fiziksel ortamı değil, aynı zamanda insan onuru ile bağdaşır psiko-sosyal ortamı da yaratmak (Büyükkılıç, 2012) sorumluluğundadır. İşçinin yaşamı, beden bütünlüğü ve sağlığı, işverenin korumak ve saygı göstermekle yükümlü bulunduğu kişilik değerleri arasında yer almaktadır (Çelik, Caniklioglu, Canbolat, 2019: 349-350; Sevimli, 2013: 125). “İşçinin Kişiliğinin Korunması” başlıklı Borçlar Kanunu 417/1.fıkrası, işverene işçinin kişiliğini koruma, kişiliğine saygı gösterme, sağlığını gözetme, işyerinde ahlâka uygun bir düzenin gerçekleşmesini sağlama yükümlülüğü getirmiş, maddenin gerekçesinde işçilerin rahat ve huzur içinde çalışabilecekleri bir ortam yaratılması amaçlandığı ifade edilerek, bunun bir ölçüsü olarak işverenin işyerinde ahlâka uygun bir düzeni gerçekleştirmekle yükümlü olduğu kabul edilmiştir (Gültekin, 2012; Kuzgun, Kuzgun, 2017: 266; Sevimli, 2013: 120).

Borçlar Kanunu madde 417/I hükmündeki “*dürüstlük ilkelerine uygun bir düzen*” kurmak ve işçinin tacize uğramaması için gerekli önlemleri almak şeklinde ifade bulan yükümlülükler, işverenin taciz başta olmak üzere tüm kişilik hakkı ihlâli risklerini öncesinde ya da ihlâl gerçekleştiği anda öğrenebileceği bir iletişim sistemi kurmasını gerekli kılar (Sevimli, 2013: 123). Madde gerekçesinde işçilerin derhal yardım isteyebilecekleri bir güvenlik sistemi kurmak, güvenlik personeli bulundurmak, doktrinde ise işyerinde konuya ilişkin iletişim açıklığının sağlanması, bir şikâyet mekanizmasının kurulması, işverenin hassasiyetini hissettirmesi, soruşturma yapılması, şirket içi yönetmelik veya disiplin yönetmeliklerinde konuya ilişkin düzenlemelere yer verilmesi, işçilere eğitim verilmesi ve bilinç oluşturulması, memnuniyet anketleri yapılması ve anketlerin yorumlanmasında uzman desteği alınması gibi önlemler örnek olarak verilmiştir (Savaş Kutsal, 2016: 631).

Ayrıca, Borçlar Kanunu’nun, kişilik hakkının zedelenmesine yönelik 58.maddesinde de “*Kişilik hakkının zedelenmesinden zarar gören, uğradığı manevi zarara karşılık manevi tazminat adı altında bir miktar para ödenmesini isteyebilir.*”

hükmü yer almakta olup, bu madde de saygınlık ihlallerinin ele alınması kapsamında değerlendirilebilir.

3.1.2.4 4857 Sayılı İş Kanunu

Anayasamızın temel ilkelerinden eşitlik ilkesi, İş Kanunu'nun 5.maddesinde eşit davranma ilkesi olarak düzenlenmektedir. Kaynağını İnsan Hakları Sözleşmesi, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Avrupa Birliği tüzük ve yönergeleriyle Anayasa'nın 10.maddesinden alan eşit davranma ilkesi başlıklı 5.maddede, işverene eşit davranma borcu getirilirken, ayırmadan da söz edilerek her türlü ayrımcılık yasaklanmıştır (Şen, 2009: 58).

İş Kanunu'nun 5.maddesinin 1.fikrasında; dil, ırk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrımcılık yasağı hükme bağlanmıştır. 5.maddenin 2.fikrasında sözleşme türü nedeniyle ayrımcılık, 3.fikrasında cinsiyet veya gebelik nedeniyle ayrımcılık, 4. ve 5.fıkralarında cinsiyet temelli ücret ayrımcılığı yasaklanmıştır. 5.maddenin 2.fikrasında getirilen sözleşme türü nedeniyle ayrımcılık, Kanun'un 12.maddesinde belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmeleri, 13.maddesinde kısmi süreli ve tam süreli iş sözleşmeleri bakımından daha ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Sözleşme türleri açısından ayrımcılık yasağı dışında, İş Kanunu'nda konuya ilişkin düzenlemeler işçinin temel hak ve özgürlüklerine ilişkindir (Doğan Yenisey, 2006: 65).

İş hukukumuzda ayrımcılık yasaklarına ilişkin düzenlemelerin de temelinde yer alan İş Kanunu 5.maddesi, işyerinde eşitliğin sağlanması ve ayrımcılığın her türünün önlenmesi suretiyle çalışan saygınlığının sağlanmasında da önemli yasal dayanaklar arasındadır.

İş Kanunumuzun işçi-işveren ilişkileri çerçevesinde 22.maddesinde çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi, 24.maddesinde de işçinin haklı nedenle derhal fesih hakkını düzenleyen hükümler yer almakta olup, madde 24/II'de ahlâk ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri sayılarak, süresi belirli olsun veya olmasın işçinin sayılan hallerde iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeeksizin feshedebileceği ifade edilmektedir. Bu durumda,

işverenin iş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri hakkında yanlış vasıflar veya şartlar göstermek yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler vermek veya sözler söylemek suretiyle işçiyi yanıltması; işçinin veya aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söylemesi, davranışlarda bulunması veya işçiye cinsel tacizde bulunması, işçiye haklı nedenle derhal fesih hakkı vermektedir. Çalışan saygınlığını doğrudan ihlâl eden durumların içerildiği 24/II'de ayrıca işverenin işçiye veya aile üyelerinden birine karşı sataşmada bulunması veya gözdağı vermesi yahut işçiyi veya aile üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirmesi, kışkırtması, işçiye ve aile üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlemesi yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunması; işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması halinde bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemleri almaması vb. durumlar da işçiye haklı nedenle derhal fesih hakkı tanımaktadır.

İş Kanunumuzun 25.maddesinin, ahlâk ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerlerini düzenleyen II.fıkrasının b ve c bendlerinde belirtilen; işçinin işveren yahut aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnadlarda bulunması ile işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halleri de işverenin haklı nedenle derhal fesih hakkını düzenlemektedir.

Bu doğrultuda, İş Kanunu'nda cinsel tacize ilişkin hükümler 24/II-b/d ile 25/II-c maddeleri olarak belirtilebilir. Böylelikle, İş Kanunu'nun 24/II-d no.'lu maddesinde, cinsel tacize maruz kalan işçiye, belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesini fesih hakkı tanınırken, aynı Kanun'un 25/II-c no.'lu maddesi, işyerinde cinsel tacizde bulunan işçinin iş sözleşmesinin herhangi bir tazminat ödemeksizin işverence haklı nedenle feshini düzenleyerek, işçinin onur ve kişilik hakkının korunmasını öngören açık bir hükmü dile getirmektedir (İlhan, 2010: 1181).

İşyerinde tacizin her ne şekilde gerçekleşirse gerçekleşsin insan onur ve saygınlığı ile bağdaşmayacağı açıktır. Bu doğrultuda, İş Kanunumuzun 24/II ve 25/II maddeleri ile işveren ve çalışana tanınan, ahlâk ve iyi niyet kurallarına uymayan davranışlar veya sözlerle gerçekleştirilen ihlâller nedeniyle iş ilişkisinin bildirim süresi

uygulanmaksızın derhal sonlandırılması hakkı, işyerinde saygınlığın korunmasına yönelik önemli hükümler arasında sayılabilir.

Ayrıca, işçinin kişilik değerlerine ilişkin bilgilerin korunması ve bunlara saygı gösterilmesi konusunda İş Kanunu'nun 75.maddesinde “İşveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları ve hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür” ifadesinden de söz edilmesi gereklidir (Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, 2019: 353). Bu kapsamda işverenin bu verileri kullanabilmesi ancak, çalışanın kişiliğine saygı temelinde ve hukukun olanak tanıdığı sınırlarda kalmak üzere mümkündür.

3.1.2.5 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

İş ortamında en büyük değer olarak çalışanın korunması ve işyerindeki sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi, çalışan saygınlığı için temel unsurlardır. Bu doğrultuda, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, işin organizasyonu, çalışma şartları, sosyal ilişkiler ve çalışma ortamı ile ilgili faktörlerin etkilerini de kapsayan genel ve önlemeye dayalı bir bakış açısı ile çalışanın sağlığının ve güvenliğinin sağlanmasını hedeflemektedir.

20 Haziran 2012 tarihinde kabul edilerek, 30 Haziran 2012 tarih ve 28339 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, işverenin işçiyi gözetme borcunun yasal dayanaklarından (Savaş Kutsal, 2016: 630). “*Bu Kanunun amacı, işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir.*” Mevzuatımızın ilk bağımsız İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu olan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, iş sağlığı ve güvenliğinde tazmin edici yaklaşım yerine daha çok önleyici bir yaklaşım sergilemekte, işverenlere çalışanlarının sağlık ve güvenliğini iş ortamında oluşabilecek her türlü riske karşı önleme ve koruma sorumluluğunu yüklemektedir (Korkmaz, Avsallı, 2012: 153-159).

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nun, işverenin genel yükümlülüğünü düzenleyen 4.maddesinde; işverenin, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini

sağlamakla yükümlü olduğu ifade edilmektedir. Bu çerçevede işverenin yükümlülükleri arasında; mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapılması sayılmaktadır. İşveren ayrıca; işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığının izlenmesi, denetlenmesi ve uygunsuzlukların giderilmesinin sağlanması; risk değerlendirmesinin yapılması veya yaptırılması; çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunun göz önüne alınması ile yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayati ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirlerin alınmasından da sorumludur. Yine 4.maddede ayrıca, işyeri dışındaki uzman kişi ve kuruluşlardan hizmet alınmasının, işverenin sorumluluklarını ortadan kaldırmayacağı ve çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanındaki yükümlülüklerinin, işverenin sorumluluklarını etkilemeyeceği de ifade edilmektedir. Bu doğrultuda işveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlayarak, her türlü tedbirin alınması ve denetiminden sorumludur.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, genel anlamda en önemli sorumlu kişi olarak nitelediği işverenin sorumluluğunu yalnızca önlemleri almakla sınırlı tutmamış, iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin örgütlenmesi, yürütülmesi ve sonuçlarının denetlenmesi sorumluluklarını da işverene vermiştir (Korkmaz, Avsallı, 2012: 158). Kanun'un risklerden korunma ilkeleri başlıklı 5.maddesinde işverenin yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde göz önünde bulundurulacak ilkeler yer almaktadır. Bu çerçevede işveren; *“risklerden kaçınmak; kaçınılması mümkün olmayan riskleri analiz etmek, risklerle kaynağında mücadele etmek; işin kişilere uygun hale getirilmesi için işyerlerinin tasarımı ile iş ekipmanı, çalışma şekli ve üretim metotlarının seçiminde özen göstermek, özellikle tekdüze çalışma ve üretim temposunun sağlık ve güvenliğe olumsuz etkilerini önlemek, önlenemiyor ise en aza indirmekle”* yükümlüdür. Ayrıca işveren; *“teknik gelişmelere uyum sağlamak; tehlikeli olanı, tehlikesiz veya daha az tehlikeli olanla değiştirmek; teknoloji, iş organizasyonu, çalışma şartları, sosyal ilişkiler ve çalışma ortamı ile ilgili faktörlerin etkilerini kapsayan tutarlı ve genel bir önleme politikası geliştirmek; toplu korunma*

tedbirlerine, kişisel korunma tedbirlerine göre öncelik vermek ve çalışanlara uygun talimatlar vermekle” de yükümlüdür.

Bu madde incelendiğinde, işverenin iş sağlığı ve güvenliğinden kaynaklanan sorumluluklarını yerine getirirken iş sağlığı ve güvenliği bakımından riskleri kaynağında yok etmek ve kaçınılması mümkün olmayan riskler varsa bunları analiz ederek çalışanları bu risklere karşı korumak olarak ifade edilebilecek iki noktaya odaklandığı görülmektedir (Korkmaz, Avsallı, 2012: 159).

İşveren işçinin gerek fiziksel gerekse psikolojik olarak sağlıklı ortamlarda çalışmasını sağlamak zorundadır (Erdoğan, 2009: 330). İşverenin gözetim borcu gereği, işçilerin fiziksel olduğu kadar psikolojik sağlığını koruma yükümlülüğü de bulunmakta olup (TBMM Komisyon Raporu, 2011: 25), İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu çerçevesinde, işverenin gözetme borcunun gereği olarak işçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlama yükümlülüğünün, psikolojik tacizi önleme yükümlülüğünü de kapsadığı, işçilerin fiziksel olduğu kadar psikolojik sağlığının da işverence korunması gerektiği söylenebilir (Çukur, 2016: 73).

Kanun’da getirilen en önemli yeniliklerden birisi de işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konularda çalışanların doğrudan temsil edilmesinin sağlanması için Avrupa Birliği’nin 89/391 EEC sayılı Yönergesi’ne uygun olarak iş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilciliği (Madde 3/1c) (Madde 20/1) sistemini öngörmüş olmasıdır (Korkmaz, Avsallı, 2012: 155).

Kanun’un 13.maddesinde işçinin çalışmaktan kaçınma hakkı düzenlenmiştir. Buna göre, ciddi ve yakın tehlike ile karşı karşıya kalan çalışanlar kurula, kurulun bulunmadığı işyerlerinde ise işverene başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. Psikolojik tacize maruz kalan işçi, gerekli tedbirler alınıncaya kadar çalışmaktan kaçınma hakkına sahiptir (Özden, 2018: 47-48). İşyerinde çalışanın fiziksel ve psikolojik açılardan her türlü zarara karşı korunması, temel saygınlık şartlarının sağlanması açısından da merkezî bir öneme haizdir. Bu madde kapsamında çalışana, saygınlığının korunmasını talep etme yönünde sesini duyurabilme imkânı tanınmış olmaktadır.

Ayrıca, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası sözleşmelerle uyumlu olmakla ve çalışma hayatının genelini kapsayan bir yaklaşımı benimsemekle birlikte; işyerinde sağlıklı ve güvenli bir ortamın sağlanması, yasal tedbirlerle birlikte kültürel bir dönüşümü de gerektirmekte olup (Orhan, 2013: 105), çalışanın sesini duyurabilme imkânının da bu kültürel dönüşümün sağlanmasında önemli bir işleve sahip olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda iş sağlığı ve güvenliği kültürünün oluşturulmasında, Kanun'un 17. ve 18.maddelerinde yer alan çalışanların eğitimi ile çalışanların görüşlerinin alınması ve katılımlarının sağlanması da iki temel unsurdur (Korkmaz, Avsallı, 2012: 162).

3.1.2.6 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu

6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun, sendikal nedenlerle işçiler arasında ayırım yasağını düzenleyen, “sendika özgürlüğünün güvencesi” başlıklı 25.maddesinin 1.fikrasında; “*İşçilerin işe alınmaları; belli bir sendikaya girmeleri veya girmemeleri, belli bir sendikadaki üyeliği sürdürmeleri veya üyelikten çekilmeleri veya herhangi bir sendikaya üye olmaları veya olmamaları şartına bağlı tutulamaz.*” ifadesi yer almaktadır.

Aynı maddenin 2.fikrasında; işverenin, bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, çalışma şartları veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamayacağı belirtilmektedir. 3.fıkarda ise; işçilerin, sendikaya üye olmaları veya olmamaları, iş saatleri dışında veya işverenin izni ile iş saatleri içinde işçi kuruluşlarının faaliyetlerine katılmaları veya sendikal faaliyette bulunmalarından dolayı işten çıkarılamayacakları veya farklı işleme tabi tutulamayacakları ifade edilmektedir.

Bu doğrultuda, sendika özgürlüğünü güvence altına alan ve sendikal nedenlerle işçiler arasında ayırım yasağını düzenleyen 25.maddenin ilgili hükümleri, ayrımcılığın önlenmesi ve eşitliğin sağlanması yönünden çalışan saygınlığı konusu ile ilişkilendirilebilir.

3.1.2.7 5378 Sayılı Engelliler Hakkında Kanun

5378 Sayılı Engelliler Hakkında Kanun'un, 6 Şubat 2014 tarihli ve 6518 sayılı kanunun 62.maddesi ile değiştirilen 1.maddesinde Kanun'un amacı; *“Engellilerin temel hak ve özgürlüklerden faydalanmasını teşvik ve temin ederek ve doğuştan sahip oldukları onura saygıyı güçlendirerek toplumsal hayata diğer bireylerle eşit koşullarda tam ve etkin katılımlarının sağlanması ve engelliliği önleyici tedbirlerin alınması için gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamak”* olarak ifade edilmektedir.

İşe alımlarda ayrımcılık yasağına ilişkin en açık ve geniş düzenlemenin yer aldığı 5378 sayılı Engelliler Hakkındaki Kanun'un 14.maddesi ile engellilik nedeniyle yapılan ayrımcılık yasaklanmıştır (Doğan Yenisey, 2006: 68). Kanun'un 14.maddesinin 2.fikrasında; *“İşe başvuru, alım, önerilen çalışma süreleri ve şartları ile istihdamın sürekliliği, kariyer gelişimi, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları dâhil olmak üzere istihdama ilişkin hiçbir hususta engelliliğe dayalı ayrımcı uygulamalarda bulunulamayacağı”*, 3.fikrasında; *“Çalışan engellilerin aleyhinde sonuç doğuracak şekilde, engelinden dolayı diğer kişilerden farklı muamelede bulunulamayacağı”* hükümleri yer almaktadır. Ayrıca 4.fıkra; *“Çalışan veya iş başvurusunda bulunan engellilerin karşılaşılabileceği engel ve güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik istihdam süreçlerindeki önlemlerin alınması ve engellilerin çalıştığı iş yerlerinde makul düzenlemelerin, bu konuda görev, yetki ve sorumluluğu bulunan kurum ve kuruluşlar ile işverenler tarafından yapılmasının zorunlu”* olduğu belirtilmektedir.

Bu düzenlemeler, engelli çalışanların saygınlık temelinde özel durumları ve farklılıkları dikkate alınarak, çalışma yaşamına diğer bireylerle eşit koşullarda tam ve etkin katılımlarının sağlanmasına yöneliktir.

3.1.2.8 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu'nun, 2 Mart 2014 tarihli ve 6529 sayılı kanunun 15.maddesiyle değiştirilen “Nefret ve ayrımcılık” başlıklı 122.maddesine göre; *“Dil, ırk, milliyet, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, felsefî inanç, din veya mezhep farklılığından kaynaklanan nefret nedeniyle...Bir kişinin işe alınmasını, ...Bir kişinin*

olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını engelleyen kimse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.”

Bu madde ile korunan hukuki yarar, insanlar arasında ayırım yapılarak, bazı kişilerin kanunların sağladığı haklardan ve özgürlüklerden keyfi olarak yoksun bırakılmasının önlenmesidir (Ermumcu, 2011: 231).

Türk Ceza Kanunu’nun “Şeref Karşı Suçlar” kapsamında, “Hakaret” başlığı altında yer alan 125/I maddesine göre ise; *“Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır...”*

125.madde ile korunmak istenen hukuksal menfaat, kişilerin şeref ve haysiyeti, toplum içindeki itibarıdır. Onur ve saygınlığın rencide olması, mağdurun başkalarının gözünde küçük düşmesidir (Ermumcu, 2011: 235).

Bu hükümler çalışma ortamında sıklıkla gerçekleşebilecek saygınlık ihlallerinin ötesinde cezaî yaptırımları gerektiren durumları işaret etmektedir. Ancak, çalışanın işyerinde yaşadığı bazı saygınlık ihlalleri, Ceza Hukuku bakımından da suç olarak değerlendirilebilecek niteliklere sahip olabilir.

İşyerinde saygınlık ihlalleri kapsamında değerlendirilen psikolojik taciz konusu da henüz Türk Ceza Kanunu kapsamında bir suç olarak düzenlenmemiştir. Dolayısıyla işyerinde psikolojik taciz mağduru olan kimse, bu mağduriyetini gerekçe göstererek fail veya faillerin Ceza Hukuku açısından ceza almasını talep edemeyecektir. Bununla birlikte, bu süreçte gerçekleştirilen bazı davranışlar Ceza Hukuku bakımından suç teşkil edecek boyutlara ulaşabilir. Aşağıdaki maddelerde belirtilen fiiller işyerinde psikolojik taciz amacıyla sergilenen ve Türk Ceza Kanunu açısından da suç olarak düzenlenmiş fiiller olarak saygınlık ihlali oluşturan durumlar arasında sayılabilir (Bayram, 2010: 281-284; Çukur, 2016: 99; Kiroğlu Bayat, Baykal, 2015: 208; Temizel, 2013: 213). Bunlar;

- Eziyet (96.madde),

- Cinsel taciz (105.madde),
- Tehdit (106.madde),
- İnanç, düşünce ve kanaat hürriyetinin kullanılmasını engelleme (115.madde),
- İş ve çalışma hürriyetinin ihlâli (117.madde),
- Sendikal hakların kullanılmasının engellenmesi (118.madde),
- Nefret ve ayrımcılık (122.madde),
- Kişilerin huzur ve sükûnunu bozma (123.madde),
- Haberleşmenin engellenmesi (124.madde),
- Hakaret (125.madde),
- Haberleşmenin gizliliğinin ihlâli (132.madde),
- Kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması (133.madde),
- Özel hayatın gizliliğinin ihlâli (134.madde),
- Kişisel verilerin kaydedilmesi (135.madde),
- Mala zarar verme (151.madde),
- Kayırma suçları (283.madde)

olarak ifade edilebilir.

3.1.2.9 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu

Anayasamızın 20.maddesine 7 Mayıs 2010 tarih ve 5982/2 sayılı kanun ile eklenen 3.fıkranın yanı sıra, Anayasa'dan doğan kişisel verilerin korunmasını isteme hakkı; 6698 sayılı ve 24 Mart 2016 tarihli “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” ile de güvence altına alınmıştır (Süzek, 2019: 392).

Bu Kanun'un amacı, “*Kişisel verilerin tamamen veya kısmen otomatik olan ya da herhangi bir veri kayıt sisteminin parçası olmak kaydıyla otomatik olmayan yollarla elde edilmesi, kaydedilmesi, depolanması, muhafaza edilmesi, değiştirilmesi, yeniden düzenlenmesi, açıklanması, aktarılması, devralınması, elde edilebilir hâle getirilmesi, sınıflandırılması ya da kullanılmasının engellenmesi gibi veriler üzerinde gerçekleştirilen her türlü işlemi*” ifade eden “*kişisel verilerin işlenmesinde başta özel hayatın gizliliği olmak üzere kişilerin temel hak ve özgürlüklerini korumak ve kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülükleri ile uyacakları usul ve esasları düzenlemektir.*”

İş Hukuku bağlamında kişisel veriler bilgisayar ortamında veya özlük dosyalarında (İş Kanunu m.75) saklanan, işçinin özel ve mesleki yaşamını da kapsayacak şekilde onunla ilişkili veya ilişkilendirilebilen tüm bilgilerdir. İşçinin kimlik numarası, adresi, mesleği, medenî durumu, doğum yılı, tabiiyeti, dini, mezhebi, etnik kökeni, cinsel yaşamı, sağlık durumu, siyasi düşünce ve faaliyetleri, felsefî inancı, dernek ve sendika üyelikleri, belirli gruplara aidiyeti, e-posta yazışmaları vb. bilgiler korunması gereken kişisel bilgiler kapsamında yer alır (Süzek, 2019: 392).

İşverenin, çalışanın kişisel verilerinin kullanımında ve işlenmesinde, ayrıca kamera ve ses kayıtları ile e-posta yazışmaları ve internet erişimine yönelik kontrollerinde saygınlık değerini bir ölçüt olarak alması gerekmekte olup, bu bağlamda işverenin uyacağı kuralların kapsamının ve hukukun izin verdiği sınırların belirlenmesinde Kişisel Verilerin Korunması Kanunu da önemli bir düzenleme olarak ifade edilebilir.

3.1.2.10 6701 Sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu

Ayrımcılığın önlenmesi ve eşit muamele ilkesinin sağlanması için birçok uluslararası sözleşme, tavsiye ve yönerge bulunmaktadır. Türkiye de bu konudaki uluslararası sözleşmelerin çoğuna taraftır ve kendi ulusal mevzuatını ve kurumsallaşmasını oluşturma yolundadır. Bu doğrultuda, 6 Nisan 2016 tarihinde

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu kabul edilmiş, 20 Nisan 2016’da da yürürlüğe girmiştir (Odyakmaz, Keskin, Deniz, 2016: 721).

Kanun’da, *“İnsan onurunu temel alarak insan haklarının korunması ve geliştirilmesi, kişilerin eşit muamele görme hakkının güvence altına alınması, hukuken tanınmış hak ve hürriyetlerden yararlanmada ayrımcılığın önlenmesi ile bu ilkeler doğrultusunda faaliyet göstermek, işkence ve kötü muameleyle etkin mücadele etmek ve bu konuda ulusal önleme mekanizması görevini yerine getirmek üzere”* kurulan Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu’nun çalışma esasları düzenlenmektedir.

Bu Kurumun amacı; insan haklarının korunması, geliştirilmesi, bireylerin eşit muamele görme, fırsat eşitliğinden yararlanma ve bireyler arasında ayırım yapılmaması gibi haklarının korunması, ihlallerin önlenmesi veya ihlâl olduysa gerekli yaptırımların uygulanması olarak ifade edilebilir (Odyakmaz, Keskin, Deniz, 2016: 725).

Kanun’un m.2/1, g hükmünde “işyerinde yıldırma” kavramı ele alınmış ve tanımı yapılmıştır. Bu tanıma göre işyerinde yıldırma, *“bu Kanunda sayılan ayrımcılık temellerine dayanılarak kişiyi işinden soğutmak, dışlamak, bıkırtmak amacıyla kasıtlı olarak yapılan eylemler”* olarak ifade edilmiştir (Yardımcıoğlu, 2018: 152). Kanun’un 2/1.maddesi j hükmünde de, *“psikolojik ve cinsel taciz türleri de dâhil olmak üzere bu Kanunda sayılan temellerden birisine dayanılarak, insan onurunun çiğnenmesi amacını taşıyan veya böyle bir sonucu doğuran yıldırıcı, onur kırıcı, aşağılayıcı veya utandırıcı her türlü davranışı”* ifade etmek üzere taciz kavramının tanımı yapılmıştır.

Ayrımcılıkla mücadele bölümünde, eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasağı başlıklı 3.maddede, herkesin, hukuken tanınmış hak ve hürriyetlerden yararlanmada eşit olduğu ve bu Kanun’un kapsamında cinsiyet, ırk, renk, dil, din, inanç, mezhep, felsefi ve siyasî görüş, etnik köken, servet, doğum, medenî hâl, sağlık durumu, engellilik ve yaş temellerine dayalı ayrımcılığın yasak olduğu ifade edilmektedir.

Kanun’un “İstihdam ve serbest meslek” başlıklı 6.maddesi ile kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde istihdam ve iş ile ilgili süreçlerde ayrımcılık yasağı düzenlenmektedir. Bilindiği üzere, istihdam alanı, ilgili Avrupa Birliği müktesebatı

kapsamında ayrımcılık yasağının uygulandığı ana kategorilerden biridir. 6.maddede ilgili Avrupa Birliği müktesebatı ışığında, ayrıca kadınlara yönelik güvence de sağlanmaktadır (Odyakmaz, Keskin, Deniz, 2016: 750).

İstihdam ve serbest meslek başlığı altında, 6.maddenin 1.fikrasında; işverenin veya işveren tarafından yetkilendirilmiş kişinin; işverenin çalışanı veya bu amaçla başvuran kişi, uygulamalı iş deneyimi edinmek üzere bir işyerinde bulunan veya bu amaçla başvuran kişi ve herhangi bir sıfatla çalışmak ya da uygulamalı iş deneyimi edinmek üzere işyeri veya iş ile ilgili olarak bilgi edinmek isteyen kişi aleyhine ayrımcılık yapamayacağı ifade edilmektedir. Yine aynı fıkroda, bilgilenme, başvuru, seçim kriterleri, işe alım şartları ile çalışma ve çalışmanın sona ermesi süreçleri dâhil olmak üzere, işle ilgili süreçlerde ayrımcılık konuları belirtilmektedir. 6.maddenin 2.fikrasında iş ilanı, işyeri, çalışma şartları, mesleki rehberlik, mesleki eğitim ve yeniden eğitimin tüm düzeylerine ve türlerine erişim, meslekte yükselme ve mesleki hiyerarşinin tüm düzeylerine erişim, hizmet içi eğitim, sosyal menfaatler ve benzeri hususların da bu kapsamda olduğu ifade edilmektedir.

6.maddenin 3.fikrasında ise; işveren veya işveren tarafından yetkilendirilmiş kişinin, istihdam başvurusunu gebelik, annelik ve çocuk bakımı gerekçeleriyle reddedemeyeceği hükme bağlanarak, böylelikle kadınların çalışma yaşamında karşılaşılabileceği zorluklara karşı bir güvence sağlanmıştır (Odyakmaz, Keskin, Deniz, 2016: 751).

Ayrıca, bu Kanun'un m. 17/5 hükmü uyarınca, işyerinde şiddete uğrayan ve bu yolla ayrımcılığa maruz kalan kişiler, İş Kanunu ve ilgili mevzuatında belirlenen şikâyet usulleri izlendikten sonra herhangi bir yaptırım kararı alınmadığı takdirde Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumuna başvurabileceklerdir (Yardımcıoğlu, 2018: 155).

Böylelikle 6701 sayılı Kanunla, işyerinde saygınlık ihlalleri arasında da yer alan, insan onurunun çiğnenmesi amacını taşıyan veya böyle bir sonucu doğuran yıldırıcı, onur kırıcı, aşağılayıcı veya utandırıcı her türlü davranış karşısında, çalışanlara bir koruma sağlanmış olduğu ifade edilebilir.

3.1.2.11 “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” Başlıklı 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi

19 Mart 2011 tarih ve 27879 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile işyerlerinde memurlar dâhil tüm çalışanların psikolojik tacize maruz kalmaması için gerekli önlemler sıralanmaktadır (Bayram, 2011: 324). Hukukumuzdaki bu ilk düzenlemede “psikolojik taciz” ve “mobbing” ifadeleri birlikte kullanılmaktadır (Limoncuoğlu, 2014: 270).

Genelgede kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik tacizin, çalışanın itibarını ve onurunu zedelediği, verimliliğini azalttığı ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Bunun yanı sıra; kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre ile çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesinin gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Genelgede ayrıca, işyerinde psikolojik tacizle mücadelenin öncelikle işverenin sorumluluğunda olduğu ve işverenlerin çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacağı; bütün çalışanların psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracakları; toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterileceği ifade edilmektedir.

Ayrıca, psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacağı; çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu’nun kurulacağı da Genelgede belirtilen hususlar arasındadır. Psikolojik taciz şikâyetlerinin denetim elemanlarınca titizlikle incelenip en kısa sürede sonuçlandırılacağı; psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen çalışmalarda kişilerin özel yaşamlarının korunmasına

azami özen gösterileceği; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal tarafların, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyecekleri de psikolojik tacize yönelik olarak alınacak önlemler arasında sıralanmıştır.

Genelgede psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandırma yetkisi, sadece belirli bir kurum denetim elemanları değil, tüm kamu kurum ve kuruluşlarındaki (belediyeler dâhil) müfettiş, kontrolör ve denetmenleri kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Yaptırım eksikliği bulunmakla birlikte, çalışma barışının sağlanması açısından işverenlere psikolojik tacizin önlenmesi konusunda yükümlülük verilmesi, toplu iş sözleşmelerine önleyici hükümler konulması, çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulması Genelge’de yer alan önemli düzenlemelerdir (Bayram, 2011: 322-324).

Psikolojik tacizin önlenmesi, gerek iş sağlığı ve güvenliği şartlarının gerekse iş hayatının huzurunun sağlanması (Cengiz, 2019: 66) yoluyla çalışan saygınlığının korunması bakımından önem arz etmekte olup, hukukumuzdaki ilk düzenleme olarak Başbakanlık Genelgesi de bu yönde önemli bir hareket noktası olmuştur.

3.1.3 Türk Hukuk Sisteminde Çalışan Saygınlığına İlişkin Uluslararası Hukuk Dayanakları

3.1.3.1 İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 10 Aralık 1948 tarih ve 217 A(III) sayılı Kararıyla ilan edilmiştir. 6 Nisan 1949 tarih ve 9119 Sayılı Bakanlar Kurulu ile "İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin Resmî Gazete ile yayınlanması yayımdan sonra okullarda ve diğer eğitim müesseselerinde okutulması ve yorumlanması ve bu Beyanname hakkında radyo ve gazetelerde

münasip neşriyatta bulunulması" kararlaştırılmış, Bakanlar Kurulu Kararı 27 Mayıs 1949 tarih ve 7217 Sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmıştır.

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, insanın dokunulmaz haklara sahip, özgür, saygınlık ve haklar bakımından eşit olduğunu belirtmektedir (Aguado, Retolaza, Alcañiz, 2017: 85). İnsan haklarının bölünmezlik, bütünsellik ve karşılıklı bağımlılık ilkelerinin ilk evrensel belgesi olan İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, birinci kuşak insan haklarının yanı sıra, ikinci kuşak insan haklarına, yani ekonomik, sosyal ve kültürel haklara da yer vermiştir (Gülmez, 2007: 30).

Bildirgenin 1.maddesinde bütün insanların onur ve haklar açısından eşit ve özgür olarak doğdukları, akıl ve vicdana sahip oldukları, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalarının gerektiği ifade edilmektedir. Madde 2’de herkesin, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu Bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabileceği belirtilmektedir. Madde 12’de de kimsenin özel yaşamına, ailesine, konutuna ya da haberleşmesine keyfi olarak karışılmayacağı, şeref ve adına saldırılamayacağı ve herkesin bu gibi karışma ve saldırılara karşı yasa tarafından korunmaya hakkının bulunduğu ifadelerine yer verilmiştir.

Madde 18’de herkesin fikir, vicdan ve din hürriyetine, madde 19’da da herkesin düşünce ve anlatım özgürlüğüne hakkı olduğu belirtilmektedir.

Bildirgenin 23.maddesine göre, herkesin çalışmaya, işini serbestçe seçmeye, adil ve elverişli çalışma şartlarına ve işsizlikten korunmaya; hiçbir fark gözetilmeksizin, eşit iş karşılığında eşit ücrete; her çalışanın kendisine ve ailesine insan onuruna uygun bir yaşayış sağlayan ve gerekirse her türlü sosyal koruma önlemleriyle de desteklenen adil ve elverişli bir ücrete; menfaatlerinin korunması için sendika kurmaya ve bunlara katılmaya hakları bulunmaktadır (Kaya, Ertuğrul Yılmaz, 2016: 62).

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Birleşmiş Milletlerin “insan haklarına ve temel özgürlüklere saygının yükseltilmesi ve teşvik edilmesi” yolundaki ilk adımı

olmuştur. Bu Bildirge, ilan edildiği tarihten bu yana insan hakları düşüncesinin gelişmesi ve yayılmasında temel belge olarak insan haklarına küresel bir boyut kazandırmış, bağlayıcı güce sahip ve etkili koruma mekanizmalarıyla donatılmış sözleşmelerin oluşturulmasında da öncülük etmiştir (Çalık, 2016: 78-79). Bu yönü ile de İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin çalışan saygınlığının tanınmasında da temel belge özelliğine sahip olduğu ifade edilebilir.

3.1.3.2 Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ile birlikte, 4 Kasım 1950 tarihli Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, kişiliğin korunmasına yönelik uluslararası antlaşmaların ve sözleşmelerin öncüleridir (Dural, Ögüz, 2013: 99).

Avrupa Konseyi tarafından hazırlanan, tam adı İnsan Haklarını ve Temel Özgürlükleri Koruma Sözleşmesi olan ve 4 Kasım 1950 tarihinde Roma'da kabul edilerek, 3 Eylül 1953 tarihinde yürürlüğe giren Sözleşmenin 3.maddesinde hiç kimsenin işkenceye, insanlık dışı ya da onur kırıcı ceza veya işlemlere tâbi tutulamayacağı ifade edilmektedir. Türkiye, Sözleşmeyi, 4 Kasım 1950 tarihinde imzalamış ve 10 Mart 1954 tarihli ve 6366 sayılı Kanun ile onaylamıştır (Arslan, 2015: 160).

3.1.3.3 5547 Sayılı (Gözden Geçirilmiş) Avrupa Sosyal Şartı'nın Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun

Sosyal Şart, insan hakları sözleşmesi olup, Avrupa Konseyi'ne üye devletler tarafından imzalanarak kabul edilen 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartı ile 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nda tanınan ve güvenceye bağlanan sosyal haklar, insan haklarındandır (Gülmez, 2007: 29). Türkiye'nin de 7 Ağustos 1989 tarihinde onaylayarak taraf Devletler arasında yer aldığı (Ergin, 2013: 61) Avrupa Sosyal Şartı'nda verilen hakların yetersizliğine yönelik eleştiriler doğrultusunda, 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nda, hakların bir kısmı daha ileri bir düzeye ulaştırılmak ve daha açık ve kesin bir anlatıma kavuşturulmak üzere yeniden

düzenlenmiştir (Savaş, 2007: 60). Şartlar'ın genel olarak ILO Sözleşmelerini takip ettiği kabul edilmektedir (Erdoğan, 2009: 342).

Avrupa Konseyi'nin zaman içinde 1961 tarihli Sosyal Şartın yerine geçmek üzere yürürlüğe koyduğu 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın 26.maddesi açıkça işyerinde insan onurunun korunması hakkını tanımakta ve üye devletleri toplumda bu konudaki duyarlılığı geliştirmeye, bilgilendirmeye ve olumsuzlukları önlemeye davet etmektedir (Güzel, Ertan, 2007).

5547 sayılı (Gözden Geçirilmiş) Avrupa Sosyal Şartı'nın Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun, Türkiye'de 2006 yılında onaylanmıştır. Türkiye, 31 temel hakkı güvence altına alan, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın bazı maddelerine çekince koymakla birlikte, onurlu çalışma hakkını düzenleyen 26.maddesini kabul etmiştir.

Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nda; herkesin, özgürce edinebildiği bir işle yaşamını sağlama fırsatına, tüm çalışanların adil, güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarına sahip olma ve kendileri ve ailelerine iyi bir yaşam düzeyi sağlamak için yeterli adil bir ücret alma haklarına yer verilmektedir. Ayrıca, tüm çalışanlar ve işverenlerin, ekonomik ve sosyal çıkarlarını korumak amacıyla ulusal ve uluslararası kuruluşlar düzeyinde örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkı, çalışan kadınların anne olmaları durumunda özel korunma hakkı, tüm çalışanlar ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin sosyal güvenlik hakkı, özürliülerin toplumsal yaşamda bağımsız olma, sosyal bütünleşme ve toplumsal yaşama katılma hakkı da Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nda yer alan konular arasındadır. Çalışma yaşamına ilişkin olarak bu maddelerin yanı sıra; tüm çalışanların, istihdam ve meslek konularında cinsiyete dayalı ayırım yapılmaksızın fırsat eşitliği ve eşit muamele görme hakkına, çalışanların, işletmede bilgilendirilme ve danışılma hakkına, işletmedeki çalışma koşullarının ve çalışma ortamının düzenlenmesine ve iyileştirilmesine katılma hakkına sahip olduğu hususlarına da Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nda yer verilmektedir.

Ayrıca, Türkiye'nin de kabul ettiği onurlu çalışma hakkının düzenlendiği 26.maddenin 1.fikrasında; akit tarafların, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların

örgütlerine danışarak, çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt ettikleri belirtilmektedir. 26.maddenin 2.fıkrasında ise; akit tarafların, çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt ettikleri ifade edilmektedir.

Türkiye'nin de kabul ettiği; adil, güvenli ve eşit şartlarda çalışmaya ilişkin hak ve özgürlükler ile bu hak ve özgürlüklerin korunmasına ilişkin hükümleriyle Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı, çalışma yaşamında insan saygınlığını korumayı amaçlayan temel belgeler arasında yer almaktadır.

3.1.3.4 Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri

1919 yılında kurulmuş olan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), sosyal adaletin sağlanması ve uluslararası insan ve çalışma haklarının iyileştirilmesi için çalışan bir Birleşmiş Milletler ihtisas kuruluşudur. Evrensel ve sürekli barışın ancak sosyal adalet ile sağlanabileceğini savunan bir temel ilke üzerine kurulan (Aydın, 2014: 18) Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), kurulduğu tarihten beri evrensel düzeyde emeğin korunması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve insancıllaştırılması amacıyla faaliyet göstermektedir (Işığışık, 2009: 314).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, Philadelphia Bildirgesi ile birlikte, ILO'nun temel amaç ve ilkeleri dinamik bir yeniden oluşum ve genişleme sürecine girmiştir (Aydın, 2014: 18). Nitekim, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Anayasası'nda ve Philadelphia Bildirgesi'nde, çalışmanın bireyin kimliğini, statüsünü ve öz saygısını belirlemedeki önemine dikkat çeken ve çalışmayı herkese saygın bir yaşam kazandırması gereken bir etkileşim olarak tanımlayan yaklaşım doğrultusunda; “Emek bir ticari mal değildir” ve “Bütün insanlar, ırk, inanç ya da cinsiyet farkı gözetmeksizin özgürlük ve saygınlık, ekonomik güvenlik ve eşit fırsat koşullarında maddi ve manevi

gelişimlerini sürdürme hakkına sahiptirler” ilkeleri vurgulanmaktadır (Aydın, 2014: 18; ILO, 2017: 37).

Uluslararası Çalışma Örgütü; sözleşmeler ve tavsiye kararları ile çalışma hayatına ilişkin temel haklar, örgütlenme, toplu pazarlık, zorla çalıştırmanın engellenmesi, fırsat ve muamele eşitliği gibi çalışmaya ilişkin tüm konuları düzenleyici, uluslararası çalışma standartları oluşturmaktadır (Aydın, 2014: 18). ILO normlarının birçoğu, tıpkı Avrupa Sosyal Şartı normları gibi, insan haklarını, birbirlerine bağlı olan siyasî haklar, medenî haklar ve sosyal hakları da kapsayacak şekilde ele almışlardır. Çalışma hakkını da içeren sosyal haklara işlerlik kazandırılması çoğu kere kamusal özgürlüklere saygı gösterilmesini, örneğin; sendikal özgürlük, toplanma, ifade, yayın, konut ve haberleşme dokunulmazlığı gibi hakların etkin biçimde tanınmasını gerektirir. Çalışma yaşamına ilişkin normların bazıları da doğrudan doğruya zorunlu çalışma yasağı, istihdamda fırsat ve muamele eşitliği ve örgütlenme özgürlüğünün bir biçimi olan sendikal özgürlük gibi özgürlüklerle ilişkilidir (Servais, 1989: 287). Çalışma yaşamına ilişkin temel haklar konusundaki sözleşmeler aynı zamanda ILO’ya üye devletlerce en çok onaylanan sözleşmeler olma özelliği de taşımaktadır (Işığışık, 2009: 319).

ILO’nun Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi (111 sayılı), İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşmesi (155 sayılı) ve İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşmesi (161 sayılı) işyerinde psikolojik taciz konusunu da kapsamakta olup, Türkiye de bu sözleşmelere taraftır (Kıroğlu Bayat, Baykal, 2015: 203).

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün Türkiye tarafından da onaylanmış 1951 tarih ve 100 sayılı Eşit Değerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında Sözleşmesi, 1958 tarih ve 111 sayılı İş ve Meslek Bakımından Ayrımcılık Hakkındaki Sözleşmesi ve 158 sayılı Hizmet İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında Sözleşmesi, işverenin eşit davranma borcuna ayrımcılık yasakları olarak yer verilen uluslararası belgeler arasında sayılabilir (Doğan, 2012: 181).

111 sayılı İş ve Meslek Bakımından Ayrımcılığa İlişkin Sözleşme ile ayrımın İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nde belirtilen hakları ihlâl ettiği göz önünde

bulundurularak, iş ve meslek alanında ayırım yapılması engellenmekte, ırk, inanç ve cinsiyetleri ne olursa olsun, bütün insanların, özgürlük, onur ve maddi açılar ile güvenlik yönünden eşit imkânlarda, maddi refah ve manevi gelişmelerini gözetme haklarının teyit edildiği kabul edilmektedir (Erdoğan, 2009, 340).

Meslek ve istihdamda fırsat ve muamele eşitliğine dair ILO belgeleri, özellikle Türkiye tarafından da onaylanmış olan ayırım gözetmemeye ilişkin 1958 tarih ve 111 sayılı sözleşme ile istihdam politikasına ilişkin 1964 tarih ve 122 sayılı sözleşme, yalnızca cinsler arasındaki eşitlikle yetinmeyerek; ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi fikir, sendikaya üyelik, milliyet ve sosyal köken gibi çeşitli bakımlardan ayırım gözetilmesini ortadan kaldırma esasını benimsemişlerdir (Servais, 1989: 294).

İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin 1985 tarih ve 161 sayılı ILO Sözleşmesi'nde de işle ilgili en uygun fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarını karşılayacak düzeyde, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulması ve sürdürülmesine ait esaslar düzenlenmektedir (Erdoğan, 2009: 341). 161 sayılı ILO Sözleşmesi'nin ilk maddesinde iş sağlığı hizmetleri; "işle ilgili en uygun fiziksel ve zihinsel sağlık koşullarını karşılayacak düzeyde, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak ve bunu sürdürmek için gereksinimler ve işin, işçilerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarını dikkate alacak şekilde, onların yeteneklerine uygun biçimde uyarlanması konularında tavsiyede bulunma sorumluluğu" şeklinde tanımlanmaktadır (Kıroğlu Bayat, Baykal, 2015: 204).

ILO'nun örgütlenme özgürlüğüne yönelik 87 sayılı ve 1948 tarihli Örgütlenme Özgürlüğü ve Sendikalaşma Hakkının Korunması Sözleşmesi ile bütün işçi ve işverenlerin, önceden izin almaksızın ve serbestçe kendi örgütlerini kurma ve bu örgütlere katılma hakları güvence altına alınmakta ve bu örgütlerin resmi görevlilerin müdahalelerinden bağımsız, serbestçe işlev görebilmelerini sağlayacak güvenceler getirilmektedir. ILO'nun örgütlenme özgürlüğüne yönelik bir diğer sözleşmesi olan 98 sayılı ve 1949 tarihli Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı Sözleşmesi ile de çalışanların özgürce sendikalaşması ve sendikaların toplu pazarlık hakkı vurgulanmaktadır. Buna göre; çalışanlar sendikal etkinliklere katıldıkları için işten

çıkarılamazlar veya baskı altında tutulamazlar. Ayrıca, işverenler sendikaların işlerine ve işleyişine hiçbir biçimde müdahale edemezler (Işığışık, 2009: 320).

Bu doğrultuda, ILO Sözleşmeleri, çalışma yaşamında standartların oluşturulması ve çalışan haklarının korunmasına yönelik düzenlemeleri ile çalışan saygınlığının sağlanmasında ulusal politikaları da şekillendiren temel uluslararası belgeler arasındadır.

3.1.3.5 Avrupa Birliği Yönergeleri

Çalışma yaşamında saygınlıkla ilişkilendirilebilecek Avrupa Birliği düzenlemeleri kapsamında daha ileride ele alacağımız Avrupa Birliği yönergeleri karşısında Türkiye'nin durumunu değerlendirdiğimizde; Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde AB Müktesebatına Uyum Ulusal Programı dâhilinde yapılan değişikliklerle çalışma mevzuatımızın, ilgili AB yönergeleriyle büyük ölçüde uyumlu hale getirildiği (Bolcan, 2010: 273) ifade edilebilir.

Örneğin 4857 Sayılı İş Kanunu'nun gerekçesine bakıldığında, 5. maddenin hazırlanmasında işverenin eşit davranma borcu kapsamındaki Avrupa Birliği yönergelerinden yararlanıldığı görülmektedir (Doğan, 2012: 181). 4857 sayılı İş Kanunu, hazırlanması sırasında ILO ve AB normlarının dikkate alındığı, uluslararası normların mevzuatımıza aktarılması bakımından önemli bir adımdır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun yönergelerde yer alan birçok AB normunu iş hukukumuzla aktardığı, endüstriyel demokrasi konusunda bazı eksikleri bulunmakla birlikte, İş Kanunumuzun AB düzenlemelerinin çok gerisinde olmadığı ifade edilebilir (İren, 2008: 302).

3.2 Uluslararası Hukuk ve Avrupa Birliği Hukuk Sistemleri Açısından Çalışan Saygınlığı

3.2.1 Çalışan Saygınlığı İle İlişkilendirilebilecek Temel Uluslararası Belgeler

Dünya'da çalışma ortamında insanın ve saygınlığının güvence altına alınması, insan haklarının sosyal boyutlarıyla korunması uzun bir tarihsel sürecin ve çeşitli

uluslararası örgütlerin çabalarının sonucunda gerçekleşmiştir. Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Avrupa Konseyi tarafından kabul edilen çeşitli belgeler, sosyal hakların içeriğini geliştirerek, koruma altına almıştır (İren, 2008: 12).

Uluslararası barış ve güvenliği koruma görevini üstlenen Birleşmiş Milletler, bu görevini yerine getirirken insan haklarının korunmasına büyük önem vermekte (Çalık, 2016: 69), bu doğrultuda oluşturduğu genel nitelikli hukuki belgelerde çalışma hayatına ilişkin bazı normları da düzenlemektedir. Bunlardan en önemlisi 10 Aralık 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Bildirgesidir (İren, 2008: 14). İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, genel anlamda dört grup insan hakkını kapsamakta olup, çalışma ve sosyal güvenlik hakkına da sosyal haklar kapsamında yer verilmiştir (Çalık, 2016: 78).

Birleşmiş Milletler gibi Avrupa Konseyi de uluslararası ve Avrupa Birliği İş Hukukunun gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (İren, 2008: 15). Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Bildirgesi ile benzer şekilde 1950 tarihli Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi de her iki dünya savaşı sonrasında dünya genelinde varılan, insan haklarının sadece uluslararası çabalarla korunabileceği düşüncesinin bir sonucu olarak gerçekleştirilmiştir (Gören, 2007: 22). Avrupa Konseyi'ne üye devletler, 4 Kasım 1950'de Roma'da, insan haklarının ve temel özgürlüklerin korunmasına dair Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'ni imzalamışlardır (Servais, 1989: 286). Avrupa Konseyince kabul edilen İnsan Haklarının ve Temel Özgürlüklerin Korunmasına İlişkin Sözleşme'nin, hiç kimsenin zorla çalıştırmaya tabi tutulamayacağını belirten düzenlemeleri (m.4/2. m.3.) ve 11.maddede yer alan sendika kurma ve sendikaya üye olabilme haklarının, doğrudan İş Hukukuna ilişkin olduğu (İren, 2008: 15) ve çalışma yaşamında saygınlık konusu ile ilişkilendirilebileceği ifade edilebilir.

Çalışan saygınlığına ilişkin en temel konulardan biri de eşitlik konusudur. Bu doğrultuda, Eşit Davranma İlkesi de; Birleşmiş Milletler Belgeleri (İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine İlişkin Sözleşme, Ekonomik Sosyal ve Kültürel Haklar ile ilgili Sözleşme), Avrupa Sözleşmeleri (Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, Avrupa Sosyal Şartı), ILO Sözleşmeleri (İş ve Meslek Bakımından Ayrımcılığı Yasaklayan 111 sayılı Sözleşme,

Erkek ve Kadın İşçilerin Eşit Değerde İş için Eşit Ücretlendirilmesini Öngören 100 sayılı Sözleşme, Kısmi Süreli Çalışma Hakkında 175 sayılı Sözleşme, İş İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında 158 sayılı Sözleşme, Aile Sorumlulukları Olan Kadın ve Erkek İşçilere Eşit İşlem Yapılması ve Eşit Fırsatlar Tanınması Hakkında 156 sayılı Sözleşme), AB antlaşmaları ve yönergelerinde düzenlenmiştir (İren, 2008: 134-137).

Birleşmiş Milletler (BM), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği'nin özellikle temel hak ve özgürlükler konusundaki norm ve politikaları arasında büyük benzerlikler bulunmaktadır (İren, 2008: 13).

Avrupa Birliği'nin temelini oluşturan antlaşmalardan kurucu Roma Antlaşması'nın 136.maddesi (eski 117.madde) Avrupa Birliği İş Hukukunun da temelini oluşturmakta olup, bu madde birlik üyesi devletlerin iş ve sosyal güvenlik mevzuatlarının uyumlaştırılması gerekliliğini düzenlemektedir. Buna göre üye devletler, çalışanların yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlamak ve iş mevzuatlarını birbirine yaklaştırarak uyumlu hale getirmek konularında anlaşmışlardır (İren, 2008: 19).

Avrupa Birliği sosyal politikasının temel amaçlarından birisi kadın ve erkeklere eşit davranılması olup, cinsiyetler konusunda eşitlik, kuruluşundan itibaren Avrupa Birliği sosyal politikasının bir parçası olmuştur. Kuruluşu itibariyle ekonomik amaçlı bir topluluk olan Avrupa Birliği'nin özellikle çalışan kadınlara yönelik düzenlemeleri ağırlıktadır. Kadın ve erkeklere eşit olanaklar sağlanmasına yönelik topluluk politikasının başlangıcı, 25 Mart 1957 tarihinde imzalanan Roma Antlaşması'nın 119.maddesinde (şimdiki 141), aynı işte çalışan kadın ve erkek işçilere eşit ücret ödenmesi prensibinin yer alması ile olmuştur (Bolcan, 2010: 253). Bu madde, cinsiyet eşitliğine ilişkin Avrupa Birliği mevzuatındaki ilk düzenlemedir. Roma Antlaşması'nın eski 119.maddesindeki hüküm zaman içerisinde gelişerek Avrupa Birliği sosyal politikasının temel ilkeleri arasında yer almış ve sadece cinsiyete dayalı ücret farklılığını ortadan kaldırmayı amaçlayan bir hükmün ötesinde, insanların yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yardım eden bir düzenleme olmuştur.

Ayrıca, Antlaşmanın 142.maddesinde de (eski 120.made) üye devletlerin izin sistemlerinde eşitliğin sağlanmasına yer verilmektedir (İren, 2008: 20, 138-139).

Birleşmiş Milletler Medenî ve Siyasî Haklar Sözleşmesi, Birleşmiş Milletler Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi, Her Türlü Irk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Sözleşmeleri arasında yer almaktadır. Medenî ve Siyasî Haklar Sözleşmesi 23 Mart 1976 tarihinde; Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi 23 Ocak 1976 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Çalık, 2016: 81, 83).

İnsan hakları kavramının yer aldığı sözleşmelerden Birleşmiş Milletler Medenî ve Siyasî Haklar Sözleşmesi'nin başlangıç bölümünde, Sözleşmede yer alan hakların “insanın doğuştan gelen saygınlığından kaynaklandığı” ifade edilmektedir (Aguado, Retolaza, Alcañiz, 2017: 85). Medenî ve Siyasî Haklar Sözleşmesi'nin başlangıç bölümünde ve Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi'nin giriş bölümünde, insanlık ailesinin bütün üyelerinin doğuştan sahip oldukları insanlık onurunu ve insanların eşit ve vazgeçilmez haklarını tanımanın, yeryüzündeki özgürlük, adalet ve barışın temeli olduğu vurgulanmakta ve insan haklarının insanlık onurundan türediği ifade edilmektedir (Arslan, 2015: 160).

1966'da kabul edilen, 1976'da yürürlüğe giren ve Türkiye tarafından 2003'te onaylanan ikiz sözleşmelerden Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi, Bildirgeden daha kapsamlı, ayrıntılı ve geniş bir liste olarak, Evrensel Bildirgeyi izleyen yıllarda bölgesel ve evrensel ölçeklerde kabul edilen başka belgelerde de yer alan sosyal hakları güvenceye almıştır. Evrensel Bildirge, birinci ve ikinci kuşak insan haklarının, devletlerin “iç hukuk sorunu” olmaktan çıkarak “birlikte uluslararasılaşması”nın ilk belgesi olmakla birlikte, bu alandaki ilk adım 1919 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü'nün kurulmasıyla atılmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün kurulduğu yıldan başlayarak kabul ettiği sözleşmelerle uluslararası düzeyde güvenceye bağlanan sosyal haklar, insan haklarının uluslararasılaşmasının kapısını aralamıştır (Gülmez, 2007: 30).

Her Türlü Irk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Birleşmiş Milletler Sözleşmesi 4 Ocak 1969 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Sözleşme, ırk ayrımcılığını, “siyasî, ekonomik, sosyal, kültürel veya toplumsal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin tanınmasını, uygulanmasını, bu hak ve özgürlüklerden yararlanılmasını ortadan kaldırmak veya zayıflatmak amacına ya da etkisine yönelik, ırk, renk, soy ya da ulusal veya etnik kökene dayalı her türlü ayırım, dışlama, kısıtlama ya da tercih” şeklinde tanımlamış, taraf devletlerin konuya ilişkin yükümlülüklerini 6 maddede ayrıntılı bir şekilde düzenlemiştir (Çalık, 2016: 97-98).

Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Birleşmiş Milletler Sözleşmesi 3 Eylül 1981 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Sözleşme ile kadınların ve erkeklerin hukuk önünde eşitliği garanti edilerek, kadınlara yönelik siyasal ve sosyal hayat, ırk, eğitim, istihdam, sağlık, evlilik ve aile konularına ilişkin her türlü ayrımcılığa karşı önlemler alınmıştır (Çalık, 2016: 107).

Çalışma hayatına ilişkin temel hak ve özgürlüklerin öneminin vurgulandığı, bu hak ve özgürlüklerin kapsamının ve konuya ilişkin temel kuralların belirlendiği bu uluslararası belgeler, çalışan saygınlığının sağlanmasına yönelik standartların oluşturulduğu kapsamlı bir bütün olarak da ele alınabilir.

3.2.1.1 Çalışan Saygınlığı İle İlişkilendirilebilecek Diğer Avrupa Birliği Belgeleri

Avrupa Birliği’nin; istihdam, iş hukuku, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal diyalog, eşit muamelenin sağlanması, ayrımcılıkla mücadele ve sosyal güvenlik gibi konuları içeren sosyal haklara ilişkin politikaları, üye ülkelerde çalışma ve yaşam koşullarının uyumlaştırılması ve her türlü ayrımcılığın önlenmesi aracılığıyla insan onuruna yakışır yaşam standartlarının oluşturulmasını hedeflemektedir. Bu amaçla oluşturulan ve asgari koşulların düzenlendiği şartlara ilişkin belgeler, çalışan saygınlığının sağlanmasında da temel düzenlemeler arasında yer almaktadır.

3.2.1.1.1 Avrupa Sosyal Şartı

Avrupa Birliği Hukukunun dayandığı en önemli prensiplerden birisi eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasağıdır (Güzel, Ertan, 2007). Avrupa Sosyal Şartı da temel sosyal ve ekonomik hakları koruyan, medenî ve politik hakları garanti eden Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'ni takviye eden (Aydın, 2014: 25) ve bu sözleşmenin sosyal haklara ilişkin karşılığını oluşturan bir uluslararası sözleşme niteliğindedir (Ergin, 2013: 61). 1948 tarihli İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi de Avrupa Sosyal Şartı'na dolaylı biçimde kaynak olan bir diğer belge olarak ifade edilebilir (Aydın, 2014: 28).

18 Ekim 1961 tarihinde imzalanan ve 26 Şubat 1965 tarihinde yürürlüğe giren Avrupa Sosyal Şartı, Avrupa Konseyi'nin, Avrupa Birliği'nde çalışma hayatını etkileyen en önemli düzenlemesidir (İren, 2008: 15). Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi birinci kuşak haklar olarak bilinen temel hakları güvence altına alırken, ikinci kuşak haklar olarak kabul edilen sosyal ve ekonomik hakları (çalışma hakkı, örgütlenme hakkı, sosyal güvenlik hakkı, adil ücret hakkı gibi) ise Avrupa Sosyal Şartı koruma altına almıştır (Aydın, 2014: 25). Avrupa Konseyi'ne üye devletler tarafından Avrupa Sosyal Şartı'nın kabul edilmesi, İnsan Haklarının ve Temel Özgürlüklerin Korunmasına İlişkin Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin imzalanmasından 11 sene sonra, 18 Ekim 1961'de Torino'da mümkün olabilmektedir (Servais, 1989: 286).

Avrupa Sosyal Şartı'nın, çalışan kadınların korunması ile ilgili 8.maddesi, kadınlara doğumdan önce ve sonra olmak üzere en az on iki haftalık izin sağlanmasını ve kadınların doğum izni sırasında işten çıkarılmasını engelleyecek önlemler alınmasını içermekte, kadınların tehlikeli, sağlığa aykırı veya ağır işlerde çalışmalarını yasaklamaktadır (Bolcan, 2010: 254).

Temel sosyal ve ekonomik hakları koruyan bir Avrupa Sözleşmesi olan Avrupa Sosyal Şartı'nın yetersizliğine yönelik yapılan eleştiriler doğrultusunda, 1996 yılında Şart revize edilerek, 31 temel hakkın güvence altına alındığı Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı kabul edilmiştir (Kıroğlu Bayat, Baykal, 2015: 196).

3.2.1.1.2 Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı

1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı, 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartı'nı ortadan kaldırmamıştır. Her iki Şart da birbirinden bağımsız olarak yürürlükte olmakla birlikte, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı, 1961 tarihli Avrupa Sosyal Şartı'nda mevcut olan 23 temel hakkın yanında 8 yeni temel hakkı güvence altına almakta (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 156) ve 1961 tarihli Şartın sosyal haklar alanındaki boşluklarını telafi etmektedir (Aydın, 2014: 34).

Şart, insan hakları belgesi olarak nitelendirilmekle birlikte, sosyal hakları içermektedir. Bu haklar, nitelikleri itibariyle doğrudan uygulanır olmadıklarından, ek düzenleme ve önlemlerin alınmasına bağlı olarak gerçekleştirilmektedir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 158).

3 Mayıs 1996 tarihli Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın 26.maddesi işyerinde insan onurunun korunması hakkını tanımlamakta (Yıldız, Kılış, 2010: 82), 26.maddenin 2.fıkrasında onurlu çalışma hakkını zedeleyen sözlü taciz ya da kasıtlı yıldırma biçimleri düzenlenmektedir (Ergin, 2013: 63).

Avrupa Sosyal Şartı ile temel sosyal ve ekonomik hakları bütün yönleri ile garanti eden tek sözleşme olan Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı (Aydın, 2014: 34), adil, güvenli ve eşit şartlarda çalışmaya ilişkin hak ve özgürlükler ile bu hak ve özgürlüklerin korunmasına ilişkin hükümleriyle çalışma yaşamında insan saygınlığını korumayı amaçlayan temel belgeler arasındadır.

3.2.1.1.3 Amsterdam Antlaşması

Ayrımcılık yasağını genel olarak teyit eden Roma Antlaşması ve Amsterdam Antlaşması'nın ayrımcılığa ilişkin 13. maddesi, Avrupa Birliği içerisinde ayrımcılığa, cinsel ve manevi tacize karşı mücadelenin temelini oluşturan düzenlemelere örnek teşkil etmekte olup (Ergin, 2013: 67), Amsterdam Antlaşması ile daha önce Avrupa Birliği Antlaşması ile kabul edilen ayrımcılık karşıtı yaklaşım yeni bir ivme kazanmıştır. 2 Ekim 1997 tarihinde imzalanarak, 1 Mayıs 1999 tarihinde yürürlüğe giren Amsterdam Antlaşması ile eklenen 13 no.'lu madde kapsamında, Avrupa

Konseyi cinsiyet, ırk, etnik köken, din ve inanç, engellilik, yaş ve cinsel kimlik konularında ayrımcılıkla mücadele etmek için uygun eylemlerin gerçekleştirilmesi konusunda yetkilendirilmiştir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 5).

Amsterdam Antlaşması, kadın ve erkek eşitliğini Birliğin temel görevlerinden biri olarak belirlemiş, bu kapsamda, kadınlara eşit fırsatların sağlanması ve eşit muamele uygulanması, tüm kurumlar tarafından her düzeyde ve her alanda gerçekleştirilmesi gereken bir zorunluluk olarak kabul edilmiştir. Antlaşmada, istihdam konusu ayrı bir başlık altında ele alınarak, istihdam politikası ilk defa Avrupa'nın ortak görevi olarak ilan edilmiştir. Amsterdam Antlaşması'nı takiben 20-21 Kasım 1997 tarihlerinde Lüksemburg'ta, Avrupa Birliği'nin ilk istihdam zirvesi olan ve Avrupa İstihdam Stratejisi'nin kabul edildiği Olağanüstü İstihdam Zirvesi düzenlenmiştir (Bolcan, 2010: 254-255).

Sosyal hükümlerde getirdiği değişikliklerle sosyal dışlanma, ayrımcılık gibi bazı yeni konuların sosyal politikalara dâhil edilmesini sağlayan (İren, 2008: 27) Amsterdam Antlaşması ve sonrasında çalışma yaşamında eşitliğin ve ayrımcılığa ilişkin her türlü fark gözetici harekete karşı korumanın sağlanmasına yönelik yaklaşıma hız kazandıran bu gelişmeler, çalışma yaşamında saygınlığın vurgulanmasına da neden olmaları açısından önemli gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

3.2.1.1.4 Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı

Avrupa Birliği vatandaşlarının temel haklarını ve Avrupa Birliği'nin vatandaşlarına karşı sorumluluklarını düzenleyen Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı, 7-8 Aralık 2000 tarihinde Nice Zirvesi'nde onaylanmıştır (Arslan, 2015: 160). Avrupa Birliği'nin ekonomik bir topluluktan, bir değerler topluluğuna geçiş sürecini önemli ölçüde sağlamlaştıran, Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı, ortak çabaların odak noktasında insanın ve onun dokunulmaz onurunun bulunduğunu vurgulamaktadır (Gören, 2007: 21, 22, 34). Her işçinin sağlığına, güvenliğine ve onuruna saygı gösteren koşullarda çalışma hakkının olduğunu belirten Şartın (Savaş, 2007: 52) 1.maddesinde

insan saygınlığı düzenlenmekte olup; “insan saygınlığı ihlâl edilemez; saygı gösterilmeli ve korunmalıdır.” denilmektedir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 162).

6.madde kişi özgürlüğü ve güvenliği hakkını, 21.madde ayrımcılık yasağını düzenlemektedir (Savaş, 2007: 52). 21.maddenin 1.fikrasında da “Cinsiyet, ırk, renk, etnik veya sosyal köken, genetik özellikler, dil, din veya inanç, siyasi veya diğer her türlü düşünce, bir ulusal azınlığa mensubiyet, servet, doğum, sakatlık, yaş veya cinsel eğilime dayalı her türlü ayrımcılık yasaktır.” ifadesi yer almaktadır (Ergin, 2013: 67). Adil çalışma şartları başlıklı 31.maddede her çalışanın, kendi sağlığına, güvenliğine ve onuruna uygun çalışma şartlarında iş görme hakkına sahip olduğu belirtilmekte, ayrıca 7. ve 8.maddelerde de kişisel verilerin korunmasına yönelik olarak herkesin, özel ve aile yaşamına, konutuna ve haberleşmesine saygı gösterilmesini ve kendisine ilişkin kişisel bilgilerin korunmasını isteme hakkına sahip olduğuna ilişkin ifadeler bulunmaktadır (Kıroğlu Bayat, Baykal, 2015: 205).

1.maddesinde insan saygınlığının ve 31. maddesinin 1. fıkrasında çalışan saygınlığının düzenlendiği, ayrıca ayrımcılık ve kişisel verilerin korunmasına yönelik hükümlerin de yer aldığı Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı, bu yönleriyle Avrupa Birliği’nde çalışan saygınlığına yönelik antlaşmalar arasında ele alınabilir.

3.2.1.1.5 Avrupa Birliği Antlaşması ve Avrupa Birliği’nin İşleyişi Hakkında Antlaşma

Avrupa Birliği Antlaşması’nın (Maastricht,1992) 2.maddesinde; Birliğin, insan onuruna saygı, özgürlük, demokrasi, eşitlik, hukukun üstünlüğü ve insan haklarına saygı değerleri üzerine kurulu olduğu belirtilmekte, bu değerlerin, çoğulculuğun, ayrımcılık yapmamanın, hoşgörünün, adaletin, dayanışmanın ve kadın-erkek eşitliğinin hâkim olduğu bir toplumda üye devletler için ortak olduğu ifade edilmektedir. 1 Aralık 2009 tarihinde yürürlüğe giren Lizbon Antlaşması, Avrupa Topluluğunu Kuran Antlaşma’nın (Roma, 1957) adını Avrupa Birliği’nin İşleyişi Hakkında Antlaşma olarak değiştirmiştir.

Antlaşmanın 10.maddesinde; cinsiyet, ırk veya etnik köken, dini inanç veya kanaat, engellilik, yaş veya cinsel tercih temelinde yapılan ayrımcılıkla mücadele ve

18.maddesinde uyruk nedeniyle yapılan her türlü ayrımcılık konu edilmektedir. 151.maddede; Birlik ve üye devletlerin, 18 Ekim 1961 tarihinde Torino’da imzalanan Avrupa Sosyal Şartı ve 1989 tarihli Çalışanların Temel Sosyal Haklarına Dair Topluluk Şartı’nda yer alanlar gibi temel sosyal hakların bilincinde olarak, istihdamın teşvikini, yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini, yeterli sosyal korumayı, sosyal diyalogu, devamlılık gösteren yüksek bir istihdam seviyesine ulaşılması için insan kaynaklarının geliştirilmesini ve dışlanmayla mücadeleyi amaçladığı ifade edilmektedir.

Antlaşmanın 153.maddesinde; işçilerin sağlık ve güvenliğini korumak üzere, özellikle çalışma ortamının iyileştirilmesi, çalışma koşulları, işçilerin sosyal güvenliği ve sosyal korunması, iş akdinin feshedilmesi durumunda işçilerin korunması, işçilerin bilgilendirilmesi ve işçilere danışılması ile işçilerin yönetime katılımı dâhil, işçilerin ve işverenlerin çıkarlarının temsil edilmesi ve toplu şekilde korunması konusunda üye devletlerin faaliyetlerinin desteklenmesi gerekliliği ifade edilmektedir. Ayrıca, işgücü piyasasındaki fırsatlar ve işyerindeki muamele bakımından kadın ve erkek arasında eşitlik, sosyal dışlanma ile mücadele gibi konularda da üye devlet faaliyetlerinin desteklenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. 157.maddede ise “Her üye devlet, kadın ve erkek işçilere, aynı veya eşit değerde iş için eşit ücret ilkesinin uygulanmasını sağlar.” ifadeleri yer almaktadır.

Bu doğrultuda, Lizbon Antlaşması’nın, çalışan saygınlığı ile bağlantılı eşitlik, ayrımcılığın önlenmesi, istihdam ve sosyal diyalog gibi konularda Avrupa sosyal politikalarının geliştirilmesinin ve güçlendirilmesinin sağlanması yönünde önemli bir belge olduğu ifade edilebilir.

3.2.1.1.6 Avrupa Birliği Yönergeleri

Avrupa Birliği, üye devletlerin sosyal politikalarının desteklenmesi ve aralarında eşgüdümün sağlanması rolünü, çıkardığı yönergeler aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Üye ülke mevzuat ve uygulamalarına yön veren AB yönergeleri, düzenledikleri konularda asgari hükümler getirmekte ve genel ilkeleri ortaya koymakta, bu ilkelere uygun ayrıntılı düzenlemelerin yapılması üye devletlerin ulusal

mevzuatlarına bırakılmaktadır. Yönergeler öngörülen hedefler bakımından bağlayıcılık niteliği bulunan, ancak üye devletleri kullanacağı iç hukuk araçlarının seçiminde serbest bırakan düzenlemelerdir (İren, 2008: 7, 295). Üye ülkeler ulusal mevzuatlarını, Avrupa Birliği Yönergeleri ile uyumlandırmak amacıyla yeniden gözden geçirmek veya bu yönergeleri mevzuatlarına uyarlamak zorundadır (Zippel, 2006: 9).

Avrupa Birliği Hukukunun dayandığı en önemli ilkelerden birisi olan eşitlik ilkesi ve ayırım yasağı doğrultusunda, çalışma yaşamında eşitlik ve ayırım yasağı konusu da Avrupa Birliği Hukukunun müktesebatını oluşturan çok sayıda yönergenin konusu yapılmıştır (Güzel, Ertan, 2007). Avrupa Birliği'nin çalışma hayatıyla ilgili düzenlemeler içeren, özellikle ayrımcılıkla mücadele ve eşitliğe ilişkin ve ayrıca çalışanların sağlık ve güvenliğine yönelik yönergelerinde işyerinde saygınlık konusunda da geçerli olabilecek hükümler bulunmaktadır.

3.2.1.1.6.1 12 Haziran 1989 Tarihli 89/391/EEC Sayılı Yönerge

Çalışanların işyerinde sağlık ve güvenliklerinin iyileştirilmesine yönelik uygulamalar hakkındaki bu Yönerge'de, fiziksel ve psikolojik sağlık ayırımı yapılmaksızın, mesleki risklerin değerlendirilmesi ve mümkün olduğunca erken koruma sağlanarak, bir önleme kültürünün geliştirilmesi amaçlanmakta ve bu konuda genel olarak işverenin sorumlu olduğu ifade edilmektedir (Lerouge, 2013: 39).

89/391 sayılı "İşyerlerinde Çalışanların Sağlık ve Güvenliklerini İyileştirmeye Yönelik Tedbirler Alınmasına İlişkin Konsey Yönergesi" işyerinde psikolojik tacizi de kapsayan iş güvenliği çerçeve yönergesi olarak kabul edilmektedir. Yönerge'nin amacı, işçilerin sağlık ve güvenliklerinin iyileştirilmesi için önlemler almaktır (Ergin, 2013: 67). Yönerge'ye göre işveren, çalışanların işle ilgili her türlü olumsuz etkiye karşı iş güvenliğini ve sağlığını garanti altına almakla yükümlü olup, çalışanın mesleki tehlikelere karşı korunmasından, eğitiminden ve gerekli bilgilerin sağlamasından sorumludur (Yıldız, Kılış, 2010: 82).

Yönerge'nin 1.maddesinde, işçilerin sağlık ve güvenliklerinin gelişimi amacı ifade edilmektedir. Konuya ilişkin önlemler, Yönerge'nin 6 ila 9.maddelerinde

düzenlenmiştir. 5.madde, işverenlerin çalışma ortamında işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili her türlü önlemleri alma yükümlülüğünü, 6.madde ise, işverenin mesleki risklerin önlenmesi, işçilerin eğitimi, gerekli araçların ve uygun ortamın sağlanması konularında alacağı tedbirleri düzenlemektedir (Ermumcu, 2011: 48).

İş sağlığı ve güvenliği konusunda önleme ve işyeri koşullarının sürekli iyileştirmesi ilkeleri doğrultusunda işverenin genel sorumluluklarını ortaya koyan Yönerge, işle ilgili tüm alanlarda oluşabilecek her tür riski işaret ederek, işverenden çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlamasını talep etmekte, ancak psiko-sosyal risk ve işle ilgili stres kavramlarını içermemektedir (Vartia-Väänänen, 2013: 9). Bununla birlikte, çalışanların sağlığı ve güvenliğini iyileştirmeye yönelik önlemlerin alınmasına ilişkin Yönerge'nin, mesleki risklerin önlenmesine ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik bütüncül yaklaşımı ile çalışan saygınlığı konusunda temel bir koruma sağladığı ifade edilebilir.

3.2.1.1.6.2 29 Haziran 2000 Tarihli 2000/43/EC Sayılı Konsey Yönergesi

Avrupa Birliği Antlaşması'na Amsterdam Antlaşması ile eklenen 13 no.'lu madde çerçevesinde 2000 ve 2002 yıllarında cinsiyet ve ırk ayrımcılığı konularında, 2000/43/EC sayılı ırk ve etnik kökene dayalı eşit davranma ilkelerini düzenleyen ve 76/207/EEC sayılı kadın ve erkekler için istihdam, mesleki eğitim, terfi ve çalışma koşullarında eşitliği düzenleyen yönergeler oluşturulmuştur (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 47).

29 Haziran 2000 tarihli 2000/43/EC sayılı Irk veya Etnik Kökenine Bakılmaksızın Kişilere Eşit Davranma İlkesinin Uygulanmasına Dair Konsey Yönergesi madde 2'de yer alan eşit davranma ilkeleri konusundaki tanımlar doğrultusunda, Yönerge'de ırk ve etnik kökene dayalı ayrımcılıkla mücadele hedeflenmektedir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 6). Yönerge'nin amacı üye devletlerde eşit davranma ilkesini geçerli kılmak üzere, ırk veya etnik kökene dayalı ayrımcılıkla mücadele için bir çerçeve getirmektir (Ergin, 2013: 68).

2000/43/EC Yönergesi'nin 2.maddesinin 2.fıkrasına göre, ırk veya etnik kökene dayalı olarak, bir kişinin diğer bir kişiye göre daha az tercih edilir bir muameleye tabi tutulması veya tutulma ihtimalinin olması durumunda doğrudan ayrımcılık oluşmaktadır. Bu Yönerge'de dolaylı ayrımcılık da yasaklanmış, dolaylı ayrımcılık, görünüşte tarafsız bir hükmün, ölçütün ya da uygulamanın (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 168-169), belirli bir ırk ya da etnik kökene sahip kişileri diğer kişilere nazaran daha kötü bir duruma sokması olarak tanımlanmıştır (İren, 2008: 162). Yönerge'ye göre ayrımcılık uygulanması yönünde talimat verilmesi de ayrımcılık olarak kabul edilmekte (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 172), ayrıca, bir insanın kişiliğine zarar verme amacı taşıyan ya da bu etkiyi yapan ve korkutucu, düşmanca, aşağılayıcı, küçük düşürücü bir ortam yaratan ırk ya da etnik kökenle ilgili istenmeyen davranış olarak tanımlanan taciz kavramı da ayrımcılık oluşturmaktadır (İren, 2008: 162).

Yönerge'nin uygulama alanının düzenlendiği 3.madde ile çalışma koşullarına ilişkin ayrımcılığa karşı çok geniş bir alanda koruma sağlanmaktadır (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 166). Irk ve etnik kökene yönelik olarak eşitlik ilkesinin ve ayrımcılık yasağının uygulanmasında bir çerçeve sunan bu Yönerge, istihdam ve sosyal koruma konularındaki düzenlemeleri ile çalışan saygınlığı konusunda önemli yönergeler arasındadır.

3.2.1.1.6.3 İstihdam ve İşte Eşit Muameleye Dair Genel Çerçeve Oluşturan 27 Kasım 2000 Tarihli ve 2000/78/EC Sayılı Yönerge

İstihdamda ve işte eşit muameleye ilişkin Yönerge, din, inanç, engellilik, yaş ve cinsel yönelim konularında ayrımcılık ve eşitlik yönlerinden çalışan saygınlığını ve itibarını zedeleyecek durumları işaret etmesi nedeniyle, çalışan saygınlığı ile ilişkilendirilebilecek temel AB yönergeleri arasında yer almaktadır.

İstihdam ve işgücünde eşit muamelenin genel çerçevesini çizen (Yıldız, Kılıkış, 2010: 82) Yönerge'nin 1.maddesinde, “Bu Yönerge'nin amacı Üye Devletlerde eşit muamele ilkesinin uygulanması maksadıyla, işe alınma ve mesleki açıdan din, inanç, engellilik, yaş ve cinsel yönelime dayalı nedenlerle ayrımcılık yapılmasına karşı mücadele için bir genel çerçeve getirmektir.” ifadesi yer almaktadır (Ergin, 2013: 70).

2000/78/EC Yönergesi'nin 2.maddesinin 2.fıkrasına göre, din veya inanç, engellilik, yaş veya cinsel yönelim nedenleriyle, bir kişiye, diğer bir kişiye göre daha iyi şartlarda muamele edilmesi durumunda doğrudan ayrımcılık oluşmaktadır (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 168). Yönerge'nin 2.maddesine göre eşit işlem ilkesi; din, inanç, engellilik, yaş ve cinsel yönelim konularında, doğrudan ya da dolaylı hiçbir ayırım yapılamayacağı anlamına gelmektedir. Bir kişinin, kişiliğini ihlâl etme amacı taşıyan ya da bu etkiyi yapan; korkutucu, düşmanca, aşağılayıcı ya da küçük düşürücü bir ortam yaratan; dinine, inancına, engeline, yaşına ya da cinsel eğilimine yönelik bir davranış olarak ifade edilen taciz, Yönerge açısından ayrımcılık oluşturmaktadır. Yönerge'ye göre, işe girişte ve işyerinde din, inanç, yaş ve cinsel eğilime göre ayırım yapmaya yönelik verilen bir talimat da ayrımcılık olarak değerlendirilmektedir (İren, 2008: 167).

Bu Yönerge'de dolaylı ayrımcılık da yasaklanmış, dolaylı ayrımcılık, görünüşte tarafsız bir hükmün, ölçütün ya da uygulamanın, belirli bir dine veya inanca, malullüğe, yaşa ya da cinsel eğilime sahip kişileri başka kişilere göre dezavantajlı durumda bırakması olarak tanımlanmıştır (İren, 2008: 167; Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 169).

3.2.1.1.6.4 76/207/EEC Sayılı İstihdamda, Mesleki Eğitimde, Terfi ve Çalışma Koşullarında Kadınlar ve Erkekler Arasında Eşit Davranma İlkesinin Uygulanmasına İlişkin Yönerge'de Değişiklik Yapan 2002/73/ EEC Sayılı 23 Eylül 2002 Tarihli Yönerge

Çalışma hayatındaki gelişmeler dikkate alınarak cinsiyetler arası eşitliğin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için istihdam, mesleki eğitim, terfi ve çalışma koşullarında kadın ve erkekler arasında eşit işlem yapılması ilkesinin uygulanmasına ilişkin 76/207/EEC sayılı Yönerge, 23 Eylül 2002 tarihli ve 2002/73/EEC sayılı Yönerge ile değiştirilmiştir (İren, 2008: 147). 2002/73/EEC sayılı yeni Yönerge'de eski Yönerge'den farklı olarak doğrudan ayrımcılık, dolaylı ayrımcılık, taciz ve cinsel taciz kavramlarının tanımlarına da yer verilmiştir (Bolcan, 2010: 259). Kadın ve erkek

işçilere eşit davranılmasına ilişkin Yönerge’de, üye devletlerden işyerinde her türlü tacizin önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması talep edilmektedir (Ergin, 2013: 68).

2000/43/EC ve 2000/78/EC sayılı Yönergelerde olduğu gibi, 2002/73/EEC sayılı Yönerge’nin 2.maddesinde de, taciz ve ayrımcılık kavramı doğrudan ve dolaylı ayrımcılık olarak kapsamlı bir şekilde tarif edilmiş, ayrımcılıkla ilgili talimat vermek de ayrımcılık olarak kabul edilmiştir. 2002/73/EEC sayılı Yönerge’nin 2.maddesinin 2.fıkrasında doğrudan ayrımcılık, bir kişinin cinsiyete dayalı olarak, bir başkasının gördüğü ya da görebileceği muameleden daha düşük şartlarda muameleye tabi tutulması olarak tanımlanmaktadır. Doğrudan ayrımcılık aktif bir eylemle olabileceği gibi, yerine getirilmesi gereken davranışın gerçekleştirilmemesi gibi pasif bir şekilde de oluşabilmektedir. Yönerge’nin 2.maddesinin 2.fıkrası ile dolaylı ayrımcılık da yasaklanmış, 2000/43/EC ve 2000/78/EC sayılı Yönergelerde yer alan dolaylı ayrımcılık tanımı, bu maddede cinsiyet temelli olarak yapılmıştır. Örneğin; terfi konusunda kesintisiz çalışma şartının aranması, kadın çalışanlar açısından dolaylı ayrımcılık oluşturmaktadır (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 167-169).

Avrupa Birliği’nin ayrımcılık yasağına ilişkin düzenlemelerinde, cinsel taciz de cinsiyete dayalı ayrımcılık olarak değerlendirilmektedir (Doğan Yenisey, 2006: 74). 2000/43/EC ve 2000/78/EC sayılı Yönergelerde olduğu gibi, 2002/73/EEC sayılı Yönerge’de de, insan saygınlığını ve itibarını zedeleyecek niteliği ile tacizin bir ayrımcılık biçimi olduğu kabul edilmiştir (Ergin, 2013: 71). Üye devletlerin cinsel tacizi cinsiyet temeline dayalı bir ayrımcılık olarak tanıyacakları hususunun düzenlendiği, 2002/73 sayılı Yönerge’nin 2.maddesinin 2.fıkrasına göre cinsel taciz, “İnsan onurunu ihlâl etme amacına yönelen veya bu sonucu doğuran, istenilmeyen, her türlü cinsel nitelikte sözlü, sözlü olmayan veya cinsel nitelikte fiziksel ve özel olarak düşmanca, aşağılayıcı, utandırıcı ve saldırgan bir ortam yaratan davranış” şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre cinsel tacizin; davranışın istenmemesi, bu davranışın insan onuruna aykırı olması ve düşmanca, aşağılayıcı, utandırıcı ve saldırgan bir çalışma ortamı yaratması olmak üzere üç temel unsuru bulunmaktadır (Yardımcıoğlu, 2018: 150).

2000/43/EC ve 2000/78/EC sayılı Yönergelerde olduğu gibi, 2002/73/EEC sayılı Yönerge'nin 2.maddesinin 4.fıkrasına göre ayrımcılık uygulanması yönünde talimat verme de ayrımcılık olarak kabul edilmektedir. Bu talimatı uygulayan kişi yasaya aykırılığı bilmiyor olsa ya da bu talimatı yerine getirmese de talimatın verilmiş olması ayrımcılık için yeterlidir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 172).

Yönerge'de ayrıca, kadınların annelik özelliklerinin eşitsizlik yaratarak, çalışma hayatlarını olumsuz etkilememesi için de hükümler getirilmiştir (İren, 2008: 149). 2002/73/EEC sayılı çalışma hayatında cinsiyetler arası eşitliğin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için istihdam, mesleki eğitim, terfi ve çalışma koşullarında kadın ve erkekler arasında eşit işlem yapılması ilkesinin uygulanmasına ilişkin Yönerge, bu yönleri ve tacize yönelik hükümleri ile kadınların çalışma yaşamında saygınlıklarının korunmasına yönelik önemli bir düzenlemedir.

3.2.1.1.6.5 5 Temmuz 2006 Tarihli 54/EC Sayılı İstihdam ve Çalışma Koşullarında Kadın ve Erkeğe Eşit Davranma ve Fırsat Eşitliği İlkesinin Uygulanmasına İlişkin Yönerge

Çalışma yaşamında eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasağı, bugüne kadar pek çok Avrupa Birliği düzenlemesine konu edilmiştir (Çukur, 2016: 43). 1975, 1976, 1986 ve 1997 yıllarında çıkarılan ilgili yönergeler, Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi'nin, İstihdam ve Çalışma Koşullarında Kadın ve Erkeğe Eşit Davranma ve Fırsat Eşitliği İlkesi başlığını taşıyan 5 Temmuz 2006 tarihli Yönergesi (2006/54/EC) ile tek metinde toplanmıştır (Güzel, Ertan, 2007).

Yönerge'nin 20.maddesinde Avrupa Birliği'nde cinsiyete dayalı eşitliğin sağlanabilmesi için üye devletlerde yaşanan gelişmeleri izlemek, yönlendirmek ve geliştirmek amacıyla Avrupa Eşitlik Enstitüsü'nün kurulması öngörülmüştür (İren, 2008: 160). Başlangıç metninin ilk cümlesinde, kadın-erkek eşitliğinin Avrupa Birliği'nin temel ilkesi olduğu ifadesi yer alan, 20 Aralık 2006 tarihli Kadın-Erkek Eşitliği Konusunda Bir Avrupa Enstitüsü Kurulması Yönergesi de Avrupa Birliği'nin kadın-erkek eşitliği konusundaki yaklaşımı açısından önemlidir (Güzel, Ertan, 2007). Kadın ve erkek eşitliğine ilişkin pek çok Avrupa Birliği yönergesini yürürlükten

kaldırıp, bu yönergelerdeki esasları Adalet Divanı içtihatları doğrultusunda gözden geçirerek, bütünleşik bir metin haline sokan 2006/54 sayılı Yönerge’de, Topluluk hukukunun temel ilkelerinden biri olarak kadın erkek eşitliği gösterilip, bu eşitliği sağlamanın Avrupa Birliği’nin ödevi ve amacı olduğu vurgulanmaktadır (Doğan Yenisey, 2006: 74).

Kadınların ve erkeklerin istihdam ve meslekte eşit fırsatlara sahip olmaları ve eşit muamele görmelerine ilişkin bazı yönergeleri bir araya getiren ve cinsiyet eşitliği ve ayrımcılık yasağı konusunda kilit AB yönergeleri arasında yer alan 2006/54/EC sayılı Yönerge, bu yönleri ile çalışan saygınlığı ilişkilendirilebilir.

Yönerge’nin başlangıç bölümünün 8.paragrafında “Taciz ve cinsel taciz, kadın ile erkek arasında eşit muamele ilkesine aykırıdır ve Yönerge’nin amaçları bakımından cinsiyet temelli bir ayrımcılık teşkil eder” ifadesi yer almaktadır (Sevimli, 2013: 114).

Yönerge’nin 2.maddesinin birinci fıkrasının c bendinde; taciz, kişinin onurunu zedelemeyi, yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, küçültücü veya rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı istenmeyen tüm davranışlar olarak ele alınmaktadır. Aynı maddenin d bendinde de cinsel taciz, kişinin onurunu zedelemeyi, özellikle, yıldırıcı, düşmanca, aşağılayıcı, küçültücü veya rencide edici bir ortam yaratmayı amaçlayan veya bu sonucu doğuran; bedensel, sözlü veya sözlü olmayan, cinsel arzu içeren tüm davranışlar olarak ifade edilmektedir (Güzel, Ertan, 2007; Sevimli, 2013: 117). Yönerge’nin 3.maddesinde de, üye devletlerin çalışma hayatında kadın ve erkekler arasında gerçek anlamda eşitliği hayata geçirmek amacıyla tedbirler alarak, bu yöndeki tedbirleri sürdürebilmeleri konusu düzenlenmektedir (Doğan Yenisey, 2006: 74).

3.2.1.1.7 20 Eylül 2001 Tarihli 2001/2339/INI Sayılı Parlamento Kararı

Andersson Raporu olarak adlandırılan İşyerinde Psikolojik Taciz başlıklı, İsveçli Jan Andersson tarafından hazırlanan rapordan sonra, (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 160) Avrupa Parlamentosu 2001 yılında 2001/2339 (INI) sayılı İşyerinde Tacizin Önlenmesi Kararı’nı yayımlamıştır. Bu kararda, psikolojik taciz, bir başka kişi

ya da gruba yönelmiş, fiziksel, zihinsel, ruhsal, manevi veya sosyal gelişimlerine zarar verebilecek kasıtlı güç kullanımı olarak ifade edilmiştir (Limoncuoğlu, 2014: 271). Kararda işyerinde psikolojik taciz konusu iş sağlığı ve güvenliği çerçevesinde ele alınmakta ve psikolojik taciz mağdurlarının genellikle kadınlar olduğu belirtilmektedir (Çukur, 2016: 42).

Avrupa Birliği'nin İşyerinde Taciz Kararı, üye devletleri işyerinde taciz ve cinsel tacizle mücadeleyle ilişkin mevzuatlarını gözden geçirmeye ve konuya ilişkin tanımları standart hale getirmeye davet eder. Karar, Komisyonu, işyerinde sağlık ve güvenlik yönergesinin kapsamının netleştirilmesine, genişletilmesine ya da çalışanın insanlık onuruna, mahremiyetine ve bütünlüğüne saygı göstermenin bir aracı olarak, yıldırma ile mücadelede yeni bir çerçeve yönergenin hazırlanmasına teşvik ederek, bu bağlamda sağlık ve güvenliğe ilişkin önleyici faaliyetler üzerinde sistematik çalışmanın önemini vurgular (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 48).

2001/2339 sayılı Parlamento Kararı'nda, işyerinde psikolojik tacizin meydana gelme nedenleri olarak; iş organizasyonundaki eksiklikler ile örgüt içi bilgilendirmedeki ve işletme yönetimindeki yanlışlıklar gösterilmekte, organizasyonla ilgili çözilemeyen ve uzun süreli problemlerin psikolojik tacize yol açabileceği ve işyerindeki bu durumların bireyler, çalışma grupları ve toplum üzerinde çok zararlı sonuçlar doğurabileceğine işaret edilmektedir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 162).

Kararda; işyerinde insana duyulan saygı eksikliği, iş ortamında psikolojik taciz ile ilgili kişisel deneyimler ve dışlanma duygusunun varlığı, karşılanamayacak taleplerle karşılaşılması gibi hususlar, işyerinde psikolojik tacizle ilgili ortak noktalar olarak sayılmıştır (Ermumcu, 2011: 52).

Kararda ayrıca, işverenin bu konudaki sorumluluğuna da değinilmekte ve bu sorumluluğun genişletilip, netleştirilmesi gerekliliğinin önemi vurgulanmaktadır. 2001/2339/INI Sayılı Parlamento Kararı, Parlamento'nun konuya bakış açısını ve üye devletlere konuyu nasıl ele almaları gerektiğini gösteren önemli bir hukuki metin olmakla birlikte, Kararın bağlayıcı yönü bulunmamaktadır (Savaş, 2007: 59).

Bununla birlikte bu Karar, çalışanın saygınlığına, mahremiyetine ve bütünlüğüne saygı göstermenin bir aracı olarak, psikolojik tacizle mücadele bağlamında sağlık ve güvenliğe ilişkin önleyici faaliyetler üzerinde sistematik çalışmanın vurgulanması açısından önemlidir.

3.2.1.1.8 Avrupa Komisyonu Çalışmaları

Saygınlık ihlalleri kapsamında değerlendirilebilecek işyerinde psikolojik şiddete ilişkin, Avrupa Komisyonu da kavramsal tanımlama yapmıştır. Avrupa Komisyonu, psikolojik şiddeti 1995 yılında Dublin’de yapılan bir toplantıda, “Kişilerin işlerine ilişkin şartlar sebebiyle doğrudan veya dolaylı olarak güvenliklerini, refahlarını ve sağlıklarını tehdit eden ve onların suistimal edilmelerini, tehdit edilmelerini veya saldırıya uğramalarını içeren olaylardır.” şeklinde tanımlamıştır (Limoncuoğlu, 2014: 271). Dublin’de gerçekleştirilen toplantıda suistimal, tehdit ve saldırı başlıklarından hareketle yapılan işyerinde şiddet tanımı, psikolojik şiddetin artan öneminin vurgulanması açısından da önem taşımaktadır (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 3).

29 Kasım 2001 tarihli Avrupa Komisyonu İşyerinde Güvenlik, Hijyen ve Sağlığın Korunması Tavsiye Komitesi’nin İşyerinde Şiddet Hakkındaki Görüşü’nde de (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 4); şiddetin tanımı, meydana geliş biçimleri ve etkileri belirtilerek, şiddetin bir biçimi olarak değerlendirilen psikolojik tacize değinilmektedir (Savaş, 2007: 56). Görüş’te şiddet; işyerinde iki ya da daha fazla kişi arasında saldırganlık içeren, tekrarlı olabilen, çalışanların sağlığı, güvenliği ve refahı üzerinde zarar verici etkileri olan olumsuz davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Saldırganlık; sindirme, hor görme, küçümseme, fiziksel veya sözlü şiddet ya da beden dili ile ifade edilen şekillerde gerçekleşebilir. Şiddet çalışma ortamı içinde veya dışında, fiziksel saldırıdan sözlü hakarete kadar, yıldırma, psikolojik veya cinsel taciz ve din, ırk, engellilik, cinsiyet veya herhangi bir temelden kaynaklanan ayrımcılık gibi pek çok şekilde kendini gösterebilir. Yapılan bu tanımlardan hareketle, işçi sağlığı ve güvenliği ve iş kalitesi konularındaki geleneksel yaklaşımın ve başlıkların; işyerinde saygınlık, insan hakları ve ayrımcılıkla mücadele kavramlarını da kapsayacak şekilde genişlediği ifade edilebilir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 4-5).

3.2.1.1.9 Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri ve Faaliyetleri

ILO'ya göre çalışan herkesin çalışma yaşamında birtakım hakları bulunmakta; bu hakların başında, zorla çalıştırmaya karşı korunma, örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı ile ayrımcılığa karşı korunma hakkı gelmektedir. 18 Haziran 1998 tarihinde gerçekleştirilen Uluslararası Çalışma Konferansı'nda kabul edilen, Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi'ne göre çalışma yaşamına ilişkin temel haklar; ekonomik gelişmenin genel çerçevesini, değerlerini ve kurallarını oluşturmakta; yedi temel sözleşmeye ait dört temel ilke ve hakkı içermektedir (Işığışok, 2009: 318-319).

Bu sözleşmelerden özellikle; 1951 tarih ve 100 sayılı Eşit Değerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında Sözleşme, 1958 tarih ve 111 sayılı İş ve Meslek Bakımından Ayrımcılık Hakkında Sözleşme, 87 sayılı ve 1948 tarihli Örgütlenme Özgürlüğü ve Sendikalaşma Hakkının Korunması Sözleşmesi ile 98 sayılı ve 1949 tarihli Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı Sözleşmesi, çalışan saygınlığı ile ilişkilendirilebilecek Uluslararası Çalışma Örgütü sözleşmeleri olarak ifade edilebilir. Bu sözleşmelerden 111 sayılı İş ve Meslek Bakımından Ayrımcılık Hakkında Sözleşme ve ayrıca 155 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme ile 161 sayılı İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin Sözleşme (Kıroğlu Bayat, Baykal, 2015: 203), psikolojik taciz konusunu da kapsamaması nedeniyle çalışan saygınlığının sağlanmasına yönelik ILO sözleşmeleri arasında sayılabilir.

Bu sözleşmelerin yanı sıra, ILO evrensel düzeyde emeğin korunması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi (Işığışok, 2009: 314) amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunmakta ve kapsamlı raporlar hazırlamaktadır. Teknolojinin gelişmesi paralelinde çalışanın işyerinde özel hayatın gizliliği hakkının korunmasına yönelik olarak 1996 yılında oluşturduğu davranış kodu da (Kıroğlu Bayat, Baykal, 2015: 204) bu kapsamdaki ILO faaliyetleri arasında sayılabilir.

Yine çalışan saygınlığı kapsamında değerlendirilebilecek bir diğer çalışma olarak, iş yaşamında şiddeti cezalandırmayı ve ortadan kaldırmayı hedef alan

politikaların oluşturulmasını sağlayacak bilginin elde edilmesi amacıyla, 1998 yılında ILO tarafından İşyerinde Şiddet Raporu hazırlanmıştır. Bu Rapor, işyerinde manevi tacizin iş sağlığı ve güvenliği kavramı altında kapsamlı olarak ele alındığı ilk belge olarak ifade edilebilir (Savaş, 2007: 49-51). Psikolojik tacizin, şiddetin önemli bir şekli olarak vurgulandığı (Ermumcu, 2011: 94) Rapor'da, işyerindeki psikolojik ve fiziksel şiddetin küresel bir olgu haline geldiği belirtilerek, (Kıroğlu Bayat, Baykal, 2015: 204), psikolojik taciz, işçi ve işveren arasında giderek yaygınlaşan bir şiddet türü olarak kabul edilmiştir. Raporda, işyerinde şiddetin önlenmesi için her durumu kapsayan genel bir çözüm bulmak yerine, her sebebin ayrı ayrı değerlendirilmesi ve çeşitli mücadele yollarının oluşturulması tavsiye edilmektedir (Ermumcu, 2011: 94).

Uluslararası Çalışma Örgütü 1999 yılında gerçekleştirilen 87. Uluslararası Çalışma Konferansı'nda, dünya genelinde kadın, erkek tüm bireylere özgürlük, eşitlik, güvenlik ve saygınlık koşullarında insan onuruna uygun istihdam olanağının sağlanması amacıyla “insana yakışır iş” adlı evrensel bir hedef belirlemiştir. İnsana yakışır iş; “çalışma yaşamında bireylerin temel haklarının korunduğu, tüm bireyler için, özgürlük, eşitlik, güvenlik ve saygınlık koşullarında, insan onuruna yakışan üretken bir iş” olarak tanımlanmaktadır. İnsana yakışır işin; iş fırsatları, çalışma özgürlüğü, üretken iş, işte adil ve eşit davranış görme, güvenlik ve saygınlık olmak üzere altı temel boyutu; istihdam, sosyal güvenlik, çalışma yaşamına ilişkin temel haklar ve sosyal diyalog olmak üzere dört temel bileşeni bulunmaktadır (Işığışık, 2009: 308-316).

Bu çalışmaların yanı sıra, ILO'nun 2003 yılında gerçekleştirdiği, “Hizmet Sektöründe İşyeri Şiddeti Üzerine Davranış Kodu”, işyeri politikalarına yol gösterici nitelikli ve mevcut önlemlerin listesini içeren bir çalışmadır (Kıroğlu Bayat, Baykal, 2015: 204). Bu çalışma, devletleri, işverenleri ve işçileri işyerinde şiddeti önlemek için birlikte hareket etmeye çağrı niteliğindedir (Savaş, 2007: 51). Çalışma ile işyerinde şiddete ilişkin hukuki düzenlemelere öneriler sunulması, çözümler üretilmesi ile çalışanlar ve işverenler arasındaki diyalogun ilerletilmesi amaçlanmaktadır (Ermumcu, 2011: 95).

3.2.1.1.10 İşyerinde Taciz ve Şiddete İlişkin Özerk Çerçeve Antlaşması

İşyerinde Taciz ve Şiddete İlişkin Özerk Çerçeve Antlaşması, 26 Nisan 2007 tarihinde endüstrinin işveren ve çalışan tarafını temsil eden organlar olan Avrupa sosyal partnerleri tarafından imzalanmıştır. Antlaşmaya göre, çalışan saygınlığına, sağlığına zarar verme ve/veya düşmanca bir çalışma ortamı yaratma amacını taşıyan işyerinde psikolojik taciz, bir veya daha fazla işçi ya da yönetici, tekrarlı olarak ve kasten taciz ve tehdit edildiğinde ve/veya işle ilgili durumlarda küçük düşürüldüğünde oluşur. Bu antlaşmanın amacı, işverenler, çalışanlar ve çalışan temsilcileri arasında, işyerinde şiddet ve taciz konusunda farkındalığın ve bilincin artırılması ve her düzeyde, problemin tespiti, yönetilmesi ve önlenmesinde eylem odaklı bir çerçeve sağlamaktır (Vartia-Väänänen, 2013: 10).

Antlaşmaya göre, işletmeler, taciz ve şiddete kesinlikle müsamaha gösterilmeyeceğini vurgulayan açık bildirimlere ihtiyaç duymaktadır. Bu bildirimler, prosedürlerle netleştirilmelidir. Antlaşmada, eğer taciz ya da şiddetin gerçekleştiği kesinleşirse, uygun tedbirlerin (disiplin cezası, işten çıkarma, mağdura destek vb.) alınması gerektiği ifade edilmektedir. İşverenler, çalışanların ve/veya temsilcilerinin danışmanlığında problemlerin önlenmesi ve ele alınmasında etkili olacak prosedürleri oluşturarak, gözden geçirmelidir. Farklı ülkelerden gelen bilgiler de, antlaşmanın konuya ilişkin ulusal düzeyde faaliyetleri teşvik ettiğini ve konuyla ilgili olarak halkın bilinçlendirilmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir (Vartia-Väänänen, 2013: 10). Antlaşma, işyerinde şiddet ve taciz konusunda ulusal mevzuatlarda bir temel olarak kullanılacak ortak bir tanımın kabul edilmesi ile önleyici tedbirler konusunda, üzerinde mutabakatın sağlandığı bir rehber olması nedeniyle de bir kilometre taşı olarak kabul edilebilir (Eurofound, 2015: 6-7).

3.2.2 Çalışma Yaşamında Saygınlığa İlişkin Bazı Ülkelerdeki Hukuki Düzenleme Örnekleri

Çalışma yaşamında saygınlığa ilişkin çeşitli ülkelerdeki düzenlemeler incelendiğinde, saygınlık konusu ile ilişkilendirilebilecek yasal düzenlemelerin ve

konunun ele alınış şeklinin ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebildiği görülmektedir. Örneğin Avrupa ülkelerinde, işyerinde saygınlık ihlalleri kapsamında ele alınabilecek durumlar, çalışana saygılı davranılması hakkının ihlali olarak değerlendirilmekte, bu kapsamda işyerinde şiddet ve taciz gibi olgular da insan onuru ile bağdaşmayan kavramlar olarak ele alınmaktadır.

Saygınlık ihlalleri kapsamındaki psikolojik taciz konusuna ilişkin yasal düzenlemeler incelendiğinde, genel olarak Anglo-Sakson Hukuk Sistemine dâhil ülkelerin, bu düzenlemeleri iş sağlığı ve güvenliği kapsamında ve ayrımcılık yasağı ve eşit davranma ilkesine aykırılık çatısı altında gerçekleştirdiği görülebilir. Kıta Avrupası Hukuk Sistemine tabi ülkelerde ise, psikolojik taciz kavramı insan onuruna yaraşır muamele görme kapsamında değerlendirilmektedir (Limoncuoğlu, 2014: 271).

Avrupa’da işyerinde şiddet konusundaki düzenlemeler ülkeden ülkeye değişmektedir. Kültürel etkiler nedeniyle algılama ve strateji farklılıkları gibi yansımaların sonucu olarak gelişen konuya yaklaşım farkları nedeniyle, bazı ülkelerde problemin ele alınmasında özel olarak geliştirilmiş yasal düzenlemeler bulunurken, diğer ülkeler konuyu medenî kanunlar, ceza kanunları ya da iş sağlığı ve güvenliği kanunları kapsamında ele almaktadır. Genellikle yeni düzenlemeler, konuya ilişkin kendilerinden önceki doğrudan ya da dolaylı yasal düzenlemelerle birlikte kullanılmakta, bu da farklı düzenlemelerin uyumlandırılmasını gerektirmektedir. Bu yasal düzenlemelerin çerçevesinin belirlenmesinde, Avrupa Birliği’nin yeni politika, tavsiye ve yönergelerle önemli bir rolü bulunmaktadır (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 47).

Lerouge (2013) tarafından işaret edildiği üzere, Avrupa ülkeleri ulusal mevzuatlarında işyerinde taciz ve şiddet davranışları; genel düzenlemeler, iş sağlığı ve güvenliği kanunları ve düzenleyici gelenekler çerçevesinde tutarlı bir şekilde düzenlenmektedir. Bu kapsamda Avrupa Birliği üye devletleri, ulusal mevzuatlarında işyerinde taciz ve şiddet konusunda yapılan tanımlara göre üç ana gruba yerleştirilebilir:

- İşyerinde şiddet ve tacize yönelik herhangi bir yasal tanıma sahip olmayan, ancak çalışma ortamında bu durumların önlenmesi konusuna güçlü bir şekilde odaklanan ülkeler (İskandinav ülkeleri, Estonya ve Hollanda),
- İşyerinde şiddet ve taciz konusunda en azından bazı yasal tanımların bulunduğu; İrlanda ve Belçika hariç önleme politikaları genel iş sağlığı ve güvenliği hükümlerine dayanan ülkeler (Belçika, Fransa, İrlanda, İtalya, Lüksemburg, Malta, Polonya, Portekiz, Slovenya ve İspanya),
- Genel mevzuatta işyerinde şiddet ve tacizin herhangi bir özel yasal tanımının yer almadığı, bunun yerine önleme politikaları için genel iş sağlığı ve güvenliği hükümlerinin uygulandığı ülkeler (diğer tüm ülkeler) (Eurofound, 2015: 39).

Fransa, Belçika, İsveç, Finlandiya ve Danimarka gibi ülkeler bu konuda yeni kanunî düzenlemeler kabul eden Avrupa Birliği ülkeleridir. Fransa ve Belçika’da psikolojik taciz konusunda 2002 yılında yeni kanunlar kabul edilmiştir. İngiltere, Almanya, İspanya ve İrlanda gibi ülkelerde psikolojik taciz konusu, yeni kanunî düzenlemeler yerine mevcut düzenlemelerle ele alınmaktadır (Ermumcu, 2011: 59-60).

Ayrıca, ülkeden ülkeye değişiklik göstermekle birlikte, bütün gelişmiş ülkelerde işyerinde ırk, cinsiyet, yaş, engellilik gibi konularda ayrımcılığa ilişkin olarak çalışanların durumlarının insan hakları ya da istihdam temelli yaklaşımlarla ele alındığı bazı yasal düzenlemeler bulunmakta olup (Sakuraba, 2008: 181), bu düzenlemeler de, çalışmamızda işyerinde çalışan saygınlığı konusu kapsamında değerlendirilmiştir.

3.2.2.1 Fransa

Fransız Hukuk Sisteminde, çalışan haklarına ve saygınlığına karşı saldırı ve çalışma koşullarının bozulmasına yol açan bir durum olarak değerlendirilen işyerinde taciz konusu, ayrımcılık karşıtı yaklaşım temelinde, çalışanın saygınlığının ihlali olarak ele alınmaktadır.

12 Haziran 1989 tarihli 89/391/EEC sayılı Konsey Yönergesi'nin Fransız Hukuk Sistemine uyarlanması sonucunda, işverenin işçi sağlığı ve güvenliği konularında risk değerlendirme ve eğitim gibi daha sınırlı olan sorumlulukları genişletilerek, işçi sağlığı ve güvenliği konusuna ilişkin 31 Aralık 1991 tarihli 91-1414 sayılı Kanun ile hukuki kapsam genişletilmiştir (Lerouge, 2013: 39).

Fransa'da çalışan haklarına ve saygınlığına karşı bir saldırı olarak ele alınan, çalışma koşullarının bozulmasına yol açan ve pek çok şekillerde ortaya çıkabilen manevi taciz bir suç olarak değerlendirilmektedir. Fransız İş Kanunu'na fiziksel ve zihinsel sağlık kavramının girmesine neden olan 17 Ocak 2002 tarihli 2002-73 sayılı Sosyal Modernleşme Kanunu ile işyerinde manevi taciz (**harcèlement moral**) ile mücadele kavramı yeni bir yön kazanmıştır. İşyerinde manevi taciz olgusu her zaman var olan bir olgu olmakla birlikte, psikiyatrist Marie-France Hirigoyen'in bu konuda 1998 yılında yazdığı kitabın Fransa'da geniş farkındalık yaratma konusunda büyük etkisi olmuştur. Hirigoyen, manevi tacizi çalışanın saygınlığına, kişiliğine, fiziksel veya psikolojik bütünlüğüne zarar verebilecek, işini tehlikeye düşürebilecek veya çalışma ortamına zarar verebilecek herhangi bir davranış, söz, hareket, jest ve yazı olarak tanımlamaktadır. Manevi taciz konusunda kamuoyunda sağlanan bu farkındalık neticesinde, konuya ilişkin 2 kanun tasarısı 1999 ve 2001 yıllarında Fransız Parlamentosu'na sunulmuş, ayrıca Fransız Hükümeti tarafından Fransız Ekonomik ve Sosyal Konseyi'nden konuya ilişkin bir rapor hazırlanması istenmiştir (Lerouge, 2013: 40).

17 Ocak 2002 tarihinde yürürlüğe giren ve yasaklama, önleme, koruma, kolaylaştırma ve bastırma olmak üzere beş konuda düzenlemenin içerildiği (Savaş, 2007: 67) 2002-73 sayılı Sosyal Modernleşme Kanunu işyerinde manevi taciz ile mücadele alanındaki hukuki çerçevede temel bir adım oluşturmuş (Lerouge, 2013: 41), Sosyal Modernleşme Kanunu ile hem Fransız İş Kanunu'na hem de Ceza Kanunu'na manevi tacizle ilgili maddeler eklenmiştir. 2002-73 sayılı Kanun'u takiben, Fransız İş Kanunu'nda manevi taciz tanımına yer verilmiş, manevi tacizi önlemede işverenin yükümlülüklerinin çerçevesi çizilmiştir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 51).

İş Kanunu, L.1152-1 sayılı maddesine göre (eski 122-49/I maddesi), hiçbir çalışan, onurunu, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozan ya da mesleki geleceğini tehlikeye düşüren, haklarını ihlâl eden, çalışma koşullarını olumsuz yönde etkileyen ve tekrarlanan psikolojik taciz davranışlarına katlanmak zorunda değildir (Ermumcu, 2011: 57). Manevi tacize yönelik L.1152-1 sayılı maddede; çalışanın, kasti ya da kasti olmayan şekilde çalışma şartlarını kötüleştiren, haklarına ve saygınlığına, fiziksel ya da ruhsal sağlığına zarar veren, kariyerini tehlikeye düşürecek tekrarlı davranışlara maruz bırakılamayacağı ifade edilmekte, aynı tanım, Fransız Ceza Kanunu'nun 222-33-2 maddesinde de yer almaktadır (Lerouge, 2013: 41).

Fransız İş Kanunu'nda 1154-1, 4121-1, 4121-2, 1152-2, 1152-3, 1152-4, 1222-1, 4612-1, 4624-1, 2313-1-1/2 sayılı maddeleri manevi taciz konusunu açıklığa kavuşturacak, güçlendirecek ve destekleyecek şekilde geliştirilmiştir (Lerouge, 2013: 39-59). Kanun, 3 Ocak 2003 tarihli Fillon Kanunu ile ispat ve arabuluculuk konularında değişikliğe uğramış (Savaş, 2007: 66), 1152-6 sayılı madde (eski 122-54.madde) ile de Sosyal Modernleşme Kanunu'nun sağladığı yeniliklerden biri olarak arabuluculuk kavramı İş Kanunu'na girmiştir (Lerouge, 2013: 46). Bu madde doğrultusunda, iki tarafın da rızası olması halinde, taciz iddiasının çözülmesi için uzlaşma yönünde arabuluculuk prosedürü işletilebilmektedir (Ermumcu, 2011: 70).

Ayrıca 1152-2, 1152-4 ve 1152-5 sayılı maddelerde de işyerinde taciz konusu ile ilgili sorumluluğun işverene ait olduğu ifade edilerek, bu duruma maruz kalan çalışanlar ve tanık olanlar da korunmaktadır (Çukur, 2016: 50).

Fransa'da işyerinde ayrımcılık da kesin kanunlarla yasaklanmıştır. Ayrımcılık karşıtı yaklaşım, Fransız İş Hukukunun temel değeridir. Anayasa'nın 2.maddesinde etnik kökeni, ırkı ve dini ne olursa olsun, tüm vatandaşların eşitliğinin sağlanması konu edilmektedir. İş Kanunu'nun da çeşitli maddeleri ayrımcılığın önlenmesine yönelik olup, özellikle L.1132.maddesinde (eski L.122-45 sayılı madde) ayrımcılık konuları listelenmekte (Lokiec, 2008: 77), cinsiyet, yaşam tarzı, cinsel yönelim, yaş, ailevi durum, köken, etnik grup, ırk, siyasal görüş, sendikal aktiviteler, dini inanç, fizikî görünüm, sağlık veya engellilik durumu gibi konulardaki ayrımcılık yasaklanmaktadır. Ayrıca, Avrupa Komisyonu'nun özellikle ayrımcılık konusundaki

Avrupa Yönergelerinin Fransız Kanunlarına aktarımı konusundaki zorlamaları ile 27 Mayıs 2008 tarih ve 2008-496 sayılı Kanun ile ayrımcılığın kapsamı genişletilmiş, “düşmanca, aşağılayıcı ve küçük düşürücü ortamlarda, saygınlığa zarar verici davranışlar” ifadeleri kullanılarak, cinsel ve manevi taciz de ayrımcılık kapsamına alınmıştır (Lerouge, 2013: 42).

İşyerinde taciz ve şiddete karşı 26 Nisan 2007 tarihli Avrupa Çerçeve Antlaşması, Fransız hukukuna 26 Mart 2010 tarihli bir antlaşmayla aktarılmış (TBMM Komisyon Raporu, 2011: 72), Temmuz 2012’de de Fransız Parlamentosu daha katı ve genişletilmiş cinsel taciz düzenlemelerini kabul etmiştir. 6 Ağustos 2012 tarihli Cinsel Taciz Kanunu ile manevi taciz için en yüksek ceza 30.000 euro ve 2 yıl hapis cezasına çıkarılmıştır (Lerouge, 2013: 42). İşyerindeki psikolojik tacizin engellenmesi için işverenlere yeni sorumlulukların yüklendiği, mağduriyeti ve tacizi önlemek için yeni koruma yolları ve önleyici mekanizmaların önerildiği, sendikaların da kamu ve özel sektörde yaşanan psikolojik taciz olaylarının önlenmesinde taraf olabildiği Fransa’da mağdurlara yardım programları ve konuya ilişkin hizmet veren acil telefon hatları da bulunmaktadır (Bayram, 2011: 321).

3.2.2.2 Belçika

Belçika’da manevi taciz, fiziksel hareketlerden, sözlü ve yazılı taciz ile jestlere kadar geniş bir kapsamda, çalışanın kişiliğine, saygınlığına, fiziksel veya zihinsel bütünlüğüne saldırı olarak değerlendirilmektedir. Belçika, manevi taciz kavramının işyerinde psiko-sosyal riskler kapsamında ayrı bir olgu olarak tanımlandığı bir sisteme sahiptir. Fransa’daki Sosyal Modernleşme Kanunu gibi, Belçika’da da 2002 yılında İş Kanunu’na, işyerinde psikolojik ve cinsel taciz ile şiddet alanında özel maddelerle işçi sağlığı ve güvenliği konusunda önleyici ve geliştirici tedbirlerin yer aldığı geniş bir bölüm eklenmiştir (Lerouge, 2013: 47-48).

Belçika’da, 11 Haziran 2002 tarihinde “İşyerindeki Şiddet, Psikolojik Taciz ve Cinsel Tacizden Korunmaya İlişkin Kanun” adlı bir yasal düzenleme yapılmıştır (Çukur, 2016: 54). Bu Kanun, önlemeye odaklanan yaklaşımı ve içerdiği özel hükümlerle, şiddete, manevi ve cinsel tacize karşı koruma konusunda önemli bir

düzenleme olarak ifade edilebilir. İşyerinde cinsel taciz, psikolojik taciz ve şiddetle mücadeleyi hedefleyen bu Kanun, psikolojik taciz konusunu düzenleyen Avrupa'nın en kapsamlı yasal düzenlemesi olması nedeniyle de ayrıca önemlidir (Ermumcu, 2011: 72). Şiddet, cinsel taciz ve psikolojik taciz konularının, çalışanın maddi ve manevi kişilik değerlerine yönelen saldırıların çeşitli görünümüleri olarak birlikte ele alınıp işlendiği (Güzel, Ertan, 2007) Kanun, 4 Ağustos 1996 tarihinde çıkarılan İşin Yapılmasında Çalışanların Refahı Kanunu'nda birtakım değişiklikler yaparak, psikolojik taciz konusuna ayrıntılı düzenlemeler getirmiştir (Çukur, 2016: 54).

İşin Yapılmasında Çalışanların Refahı Kanunu

4 Ağustos 1996 tarihli bu yasal düzenlemede, 2008 yılına kadar Fransa'da yer almayan ayrımcı taciz kavramı da içerilmektedir (Lerouge, 2013: 48). Kanun'da, işverenin işyerinde şiddet risklerinin azaltılmasına yönelik olarak fiziksel çevre, mağdura uygun destek ve yardımın sağlanması, önleme danışmanının bulunması, bilgi ve eğitim desteği, yönetimin her seviyede stresin önlenmesi konularındaki sorumluluğu ve alacağı önleyici tedbirlerin çerçevesi çizilmektedir. Özellikle 32.maddede işyerinde şiddet durumları, fiziksel şiddet, sözlü saldırı, yıldırma, psikolojik taciz ve cinsel taciz gibi geniş başlıklarla kapsamaktadır (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 51-52). Bu maddede manevi taciz, "İşletmenin veya kurumun içinde veya dışında, bilhassa; davranışlar, sözcükler, tehditler, eylemler, el ve kol hareketleri veya yazılarla açığa vurulan ve işçinin veya kanun kapsamında olan bir başka kişinin kişilik değerlerine ya da bedensel veya ruhsal bütünlüğüne işin ifası sırasında zarar vermeyi amaçlayan ya da zarar veren; iş ilişkisini tehlikeye atan ya da tehdit edici, düşmanca, küçük düşürücü, aşağılayıcı veya rencide edici bir ortam yaratan, tekrarlayıcı ve hukuka aykırı her fiil" olarak tanımlanmaktadır (Güzel, Ertan, 2007).

Manevi tacizin önlenmesi, bu tacizden kaynaklanabilecek zararların önlenmesi ve kişinin mağduriyetin giderilmesi konularında, 3 seviyeli önlemeden bahsedilen ve risk değerlendirmesine büyük önem verilen bu Kanun'a göre, işveren, çalışanın işini yerine getirirken refahını arttıracak gerekli tedbirleri almak, bu amaçla işyerinde manevi ve cinsel taciz ile şiddeti genel olarak önleyici politikaları uygulamak

zorundadır (Lerouge, 2013: 48). İşyerinde şiddet konusundaki risklerin azaltılmasını sağlayan önleyici tedbirler konusunda işverenin yükümlülüklerinin çerçevesini çizen Kanun, çalışma çevresinin fiziksel organizasyonu, mağdura uygun destek ve yardımın sağlanması, olayın araştırılması, eğitim, yönetimin sorumluluğu gibi başlıkları ve önleme danışmanı, güvenilir kişi gibi kavramları içermektedir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 51). Kanun, her işyerinde bir önleme danışmanının görevlendirilmesini zorunlu kılmakta, (m.32/6) ayrıca önleme danışmanının yanı sıra, işyerinde işverene ve işçilere, işyeri yönetmeliğinde belirtilen önlemlerin uygulanması konusunda yardımcı olmak üzere bir güvenilir kişinin görev yapmasını da öngörmektedir (Güzel, Ertan, 2007).

İşyerinde taciz şikâyetleriyle ilgili işçi temsilcileriyle anlaşarak profesyonel bir danışmanın görevlendirilmesi, işyerinde önleyici mekanizmaların geliştirilmesi, işyerinde konuyla ilgili yazılı bir örgütsel niyetin ilanının yapılması, şikâyet mekanizmasının oluşturulması, mağdurlara sosyal destek sağlanması, tacizi gerçekleştiren kişinin hukuksal yaptırımlarla cezalandırılması ve eğitime tabi tutulması gibi mücadele yöntemlerinin uygulandığı Belçika'da (Bayram, 2011: 320) işyerinde cinsel taciz, psikolojik taciz ve şiddetle mücadeleyi hedefleyen temel düzenlemelere ek başka yasal düzenlemeler de mevcuttur. 11 Haziran 2002 tarihinde çalışanların işyerinde şiddete, psikolojik ve cinsel tacize karşı korunmasına dair bir Kraliyet Kararnamesi yayımlanmıştır. Ayrıca, yine aynı tarihte yayımlanan bir sirküler; işyerinde meydana gelebilecek şiddet, cinsel ve psikolojik taciz olaylarına karşı mücadele konusunu düzenlemektedir (Güzel, Ertan, 2007).

Belçika'da Eylül 2014'te yürürlüğe giren düzenlemelerde de işyerinde şiddet ve taciz konusunda psiko-sosyal riskler daha geniş bir çerçevede ele alınmaktadır. İşverenler, çalışan sağlığı konusunda şiddet ve tacizi diğer riskler gibi ele almak zorundadır. Bu yeni yasal düzenleme bir psiko-sosyal risk danışmanını, 5 günlük zorunlu güven danışmanlığı eğitimini ve manevi taciz tanımının genişletilmesini zorunlu kılmaktadır (Eurofound, 2015: 38).

3.2.2.3 İsveç

Dünyada işyerinde psikolojik taciz konusunda düzenleme yapan ilk ülke olan (Çukur, 2016: 46) İsveç'te, taciz kişinin saygınlığına zarar verilmesi olarak kabul edilmekte ve genel yasal düzenlemelerde tanımlanmaktadır. İsveç'te, örgütsel ve sosyal çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli olmasının, istenmeyen davranışların önlenmesinin sağlanmasının ve çalışma ortamının sistematik yönetiminin sorumluluğunun işverende olduğu vurgulanmakta, İsveç Çalışma Ortamı Kurumu da, işyerinde şiddet, taciz ve çalışma koşulları hakkında ciddi ve sürekli raporlar yayımlayarak, psiko-sosyal riskler konusunda denetimler gerçekleştirmektedir (Eurofound, 2015: 39).

1993 tarihli İsveç Çalışma Ortamı Yönetmeliği'nde ve Ayrımcılık Kanunu'nda (2008:567) işverenlerin işyerinde tacizin hoş görülmeceğine dair bir politikasının bulunması; taciz tanımını ve taciz olarak adlandırılacak davranış örneklerini de içeren ve tacizin gerçekleşmesi halinde işverenin sergilemesi gereken adımları, tacizin olası sonuçlarını açık bir şekilde ortaya koyan bir eylem planına sahip olmaları, ayrıca yöneticileri tacizle ilgili kurallar ve düzenlemeler ile tacizin nasıl önleneceği konusunda eğitmeleri zorunlu kılınmaktadır (Eurofound, 2015: 39).

İsveç'te yine 1993 yılında yayımlanan iki kararname olan İşyerinde Mağdur Etme Hakkındaki Kararname (Ordinance AFS 1993:17) ve İşyerinde Şiddet ve Tehdidi Önlemeye İlişkin Kararname'de de (Ordinance AFS 1993:2) bireysel seviyedeki şiddet yerine, çevresel ve organizasyonel konulardan kaynaklanan şiddetle mücadelede önleme stratejilerinin bir arada kullanımı vurgulanmakta, işverenlerden işin şiddet ve mağduriyetin ortaya çıkmasını önleyecek şekilde planlanması ve organizasyonu talep edilmektedir. Ayrıca, işverenlerden, işyerinde bu konuda müsamahaya yer olmadığını açık olarak ortaya koymaları istenmektedir. Her iki kararnamede de Çalışma Ortamı Kanunu referans alınmakta, işyerinde fiziksel ve psikolojik faktörlere özel önem verilerek, bu konudaki sorumluluklar işverene yüklenmektedir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 50).

İşyerinde Şiddet ve Tehdidi Önlemeye İlişkin Kararname’de, tehdit ve şiddet teşkil eden durumlar düzenlenmekte olup, işyerinde şiddetin, tehdit içeren mektuplar ve telefonla yapılan tacizden, cinayete kadar varan pek çok şekilde gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Çukur, 2016: 48).

İsveç’te Ulusal İş Sağlığı ve Güvenlik Kurulu’nun yayımladığı İşyerinde Mağdur Etme Hakkındaki Kararname’de işyerinde psikolojik taciz ilk kez yasadışı bir olgu olarak kabul edilerek, işverenlere bu eylemleri mümkün olduğu kadar önleme yükümlülüğü getirilmiştir. Buna göre işverenlerin psikolojik tacize neden olabilecek yetersiz çalışma koşullarını, iş organizasyonu sorunlarını ya da iş birliği eksiklerini giderecek bir sisteme sahip olmaları gerekmekte ve işverenlerin psikolojik tacize maruz kalan işçilere yardım etme sorumlulukları bulunmaktadır (Şen, 2009: 56).

1990’lı yılların başında yayımlanan ve işyerinde tacize yönelik ilk yasal düzenleme olan İşyerinde Mağdur Etme Hakkındaki Kararname, üç ana başlıkta, altı paragraftan oluşmakta, birinci bölümde, mağdur etme ile çalışanı çalışma ortamı dışında bırakmayla sonuçlanabilecek, çalışana karşı saldırgan, tekrarlı, kınanması gereken veya açıkça olumsuz davranışların kastedildiği belirtilerek, çalışanın mağdur olduğu durumlar açıklanmaktadır. İkinci bölümde, işverenin işi, mümkün olduğunca mağduriyeti önleyecek ve mağdur etmenin işyerinde kesinlikle kabul edilemeyeceğine dair açıklık sağlayacak şekilde planlaması ve organize etmesi gerektiği ifade edilmektedir. Problemin ele alınışına yönelik olan son bölümde, erken sinyalleri tespit etmek, problemler üzerinde çalışmak ve takip için gerekli müdahaleler ele alınmakta, ayrıca mağduriyete maruz kalan çalışanlara hızla yardım ve destek sağlanacağı vurgulanmaktadır. Kararname, psikolojik ve sosyal olarak çalışma ortamının ve koşullarının, bu ortamdaki kişisel davranışların ve işlerin yapısının mümkün olduğunca iyi olacağı, nazik ve saygılı bir çalışma ortamı yaratmayı, karşılıklı diyalogu, iş birliğini, objektif, olumlu ve problem çözmeye yönelik tutumları teşvik etmektedir (Strandmark, 2013: 30).

Kararnamede ayrıca psikolojik taciz, ruhsal şiddet, sosyal dışlama ve saldırıya karşı yaptırımlar yer almaktadır. İşveren, üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirmese, İsveç Çalışma Ortamı Kanunu’nun 8.bölümünün 1.kısımındaki

düzenlemelere göre para cezası ya da en fazla bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılacaktır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008: 224).

İsveç Çalışma Ortamı Kanunu

İsveç Çalışma Ortamı Kanunu (SFS: 2008), iyi bir çalışma ortamının temel koşullarını belirtmektedir. Bu Kanun'un amacı işyerinde kötü sağlık koşullarını ve kazaları önlemek ve genel olarak olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Kanunda, çalışma koşullarının çalışanların fiziksel ve psikolojik durumlarının dikkate alınarak düzenlenmesinin ve bu koşulların farklılıkları, sosyal iletişimi ve iş birliğini destekleyen bir yapıda olmasının gerektiği belirtilmektedir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 50).

Uygun çalışma ortamı temellerinin ortaya koyulduğu ve çalışma ortamının çalışanlar arasında çeşitlilik, sosyal bağ, iş birliği ve iletişime imkân sağlayacak şekilde, fiziksel ve psikolojik açılardan farklı gereklilikleri göz önünde bulundurarak düzenlenmesi gerektiğini belirten bu Kanun'un amacı, işyerinde hastalık ve kazaların önlenmesi ve olumlu çalışma ortamının geliştirilmesidir (Strandmark, 2013: 30).

Çalışma Ortamı Kanunu 3.bölüm, 2.kısımda işverenin yükümlülükleri düzenlenmektedir. İşyerindeki fizikî ve psikolojik şartlar konusunda işveren sorumlu tutularak, işverene;

- Bir çalışma ortamı politikası geliştirme,
- Çalışanların birbirlerine karşı olumsuz tavırlar içerisinde olmasını önleme,
- Yöneticilere çalışma hayatıyla ilgili yasal düzenlemelerin, çalışma şartlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, gruplar arasındaki iletişim ve çatışmanın ortaya çıkarabileceği riskler ile stres ve kriz durumunda çalışanlara nasıl hızlı bir şekilde cevap verilebileceğinin anlatıldığı eğitimler verme,
- Çalışanlara işyerinde mağduriyet yaşamamaları için bilgi ve işleri konusundaki bilgi ve tecrübelerini arttırmaları için fırsat verme, hedeflerine ulaşmaları için onları cesaretlendirme sorumlulukları verilmiştir (Çukur, 2016: 47; Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 50).

İsveç'te işyerinde taciz karşıtı diğer temel bir kanun da güçsüzleştirme, istismar ve hakarete ilişkin davranışları içeren Ceza Kanunu'dur (SFS 1962:700) (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 50).

Ayrıca, İsveç'te cinsiyet, etnik köken, din, engellilik, cinsel yönelim ve/veya yaş konularında ayrımcılıkla mücadele hakkındaki Kanun (SFS 2008:567) işyerinde taciz konusunda da uygulanabilmektedir (Strandmark, 2013: 31).

İsveç'te işletme komitelerinin psikolojik tacizin önlenmesi için gerekli tedbirleri alma, işverenlerin de psikolojik tacizi engelleyecek şekilde işin ve iş ortamının düzenlenmesi, psikolojik taciz mağdurlarının rehabilitasyonu ve işyerinde psikolojik tacizle mücadele politikalarının geliştirilmesi sorumluluğu bulunmaktadır (Bayram, 2011: 321).

Bu doğrultuda, işyerinde tacizin kişinin saygınlığına zarar verilmesi olarak kabul edildiği İsveç'te yasal düzenlemelerin; işverenlere, işyerinde bireysel davranışların, çevresel ve organizasyonel koşulların ve ayrıca iş planlamasının saygınlık ihlallerini önleyecek şekilde düzenlenmesi konusunda yüklediği sorumluluklarla, karşılıklı diyalogun, iş birliğinin ve olumlu tutumların vurgulandığı, çalışan saygınlığını sağlayan, nazik ve saygılı bir çalışma ortamının yaratılmasını teşvik ettiği ifade edilebilir.

3.2.2.4 Almanya

Alman Anayasası 1.maddesi insan onuru kavramına ayrılmıştır. Anayasa "İnsan onuru dokunulmazdır." cümlesi ile başlamakta, Almanya'da bütün temel hakların insan onurunun bağımsız parçaları oldukları kabul edilmektedir (Gören, 2007: 24). Anayasa'nın 2.maddesinin 1.bölümünde; herkesin, başkalarının haklarını, anayasal düzeni veya ahlâkî kanunları ihlâl etmediği sürece kişiliğini serbestçe geliştirme hakkına sahip olduğunu belirtilmektedir. Anayasa'nın 3.maddesinin 3.bölümünde; hiç kimseye cinsiyet, ebeveynlik, ırk, dil, vatan ve köken, inanç, dini veya politik görüşler ve engellilik nedenleriyle ayrımcılık yapılamayacağı ifade edilmektedir (Wolmerath, 2013: 77). İşyerinde ayrımcılık konusu da Almanya'da yeni bir kavram olmamakla birlikte, Avrupa Birliği'nin yasal düzenlemelerinin etkisiyle,

işyerinde ayrımcılık konusundaki yasal düzenlemeler yeni bir şekle ve öneme kavuşmuştur (Waas, 2008: 55).

Ayrıca, Almanya’da işyerinde psikolojik taciz konusunda insanların farkındalık düzeyi yükselmiş, bu konuda destek sağlayacak merkezler ortaya çıkmış, sendikal çalışmaların da etkisiyle yeni yasal düzenlemeler yapılarak (Kıroğlu Bayat, Baykal, 2015: 207) mevcut yasal düzenlemelere işyerinde psikolojik taciz karşıtı hükümler ilave edilmiştir (Yıldız, Kılış, 2010: 82). Almanya’da İşyeri Örgütlenme Kanunu, İstihdam Koruma Kanunu ve Eşit Davranma Kanunu psikolojik tacizi yasaklayan hükümler içermektedir (Şen, 2009: 56).

Eşit Davranma Kanunu

Eşit Davranma Kanunu, Avrupa yasal düzenlemelerinin, Almanya ulusal hukukuna uyarlanması sonucunda yürürlüğe girmiştir. 18 Ağustos 2006 tarihli Eşit Davranma Kanunu, ırk, etnik köken, cinsiyet, din, dünya görüşü, engellilik, yaş ya da cinsel kimlikten kaynaklanan ayrımcılığı önlemeyi ve çare olmayı amaçlamaktadır (Çukur, 2011: 31; Wolmerath, 2013: 77).

Eşit Davranma Kanunu’nda hangi sebeple ayrımcılık yapıldığı önem taşımakta olup, sadece ırk, etnik köken, cinsiyet, din, dünya görüşü, engellilik, yaş ve cinsel kimlik nedenlerinden kaynaklanan olumsuz davranışlarda koruma sağlanmaktadır (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 183). Kanun’un 7.paragrafının 1.bölümünde ayrımcılığın yasaklandığı ve sayılan nedenlerle çalışanlar arasında ayırım yapılamayacağı ifade edilmektedir. Aynı paragrafın 3.bölümünde, iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerin ihlâli olarak işveren ya da çalışanlar tarafından yapılan ayrımcılığa açıklık getirilmektedir. 12.paragraf 3.bölümde, çalışanların 7.paragraf 1.bölümde belirtilen ayrımcılık yasağını ihlâl etmeleri halinde işverenlerin uyarı, yer değiştirme veya işten çıkarma gibi ayrımcılığı ortadan kaldırmak için gerekli tedbirleri almakla yükümlü olduğu belirtilmektedir (Wolmerath, 2013: 77).

15.paragrafta ayrımcılığa uğrayan kişiye telafi ve zararın tazmini hakkı verilmektedir. 13.paragraf 1.bölümde, işveren, yönetici, diğer çalışanlar ya da müşteriler, geçici çalışanlar vb. gibi üçüncü kişiler tarafından, ırk, etnik köken,

cinsiyet, din, dünya görüşü, engellilik, yaş ya da cinsel kimlikten kaynaklanan ayrımcılığa maruz kaldığını düşünen çalışanlar için şikâyetlerini iletebilecekleri bir şikâyet organının oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Eşit Davranma Kanunu, 3.paragraf 1.bölümünde doğrudan ve 3.paragraf 2.bölümünde dolaylı ayrımcılığı tanımlamaktadır. Ayrıca, aynı paragrafın 3. ve 4.bölümlerinde ayrımcılık kapsamında değerlendirilen taciz ve cinsel tacizin gerçekleşme koşulları açıklanmaktadır. Buna göre, kasıtlı ya da kasıtsız olarak, bir kişinin onurunu zedeleyici istenmeyen davranışların, yıldırma, düşmanlık ve aşağılamanın yaratıldığı saldırgan bir ortam durumunda tacizden bahsedilebilir (Wolmerath, 2013: 78-79).

Almanya’da işyerinde psikolojik taciz konusu ile ilgili ilk düzenleme olan Eşit Davranma Kanunu, tacizi tam anlamıyla düzenlemese de yaptırıma bağlamaktadır (Kıroğlu Bayat, Baykal, 2015: 207). Kanun’un 3.maddesinde belirtilen yönde taciz oluşturan bir davranışın sözlü ya da fiziksel kuvvet kullanarak meydana gelmesi mümkünken, işyerinde psikolojik taciz oluşturan davranışta fiziksel kuvvet kullanmanın söz konusu olmadığı belirtilmektedir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 183).

Kanun’un 12.maddesinin 3.fıkrasına göre, işveren, psikolojik tacizde bulunan işçisini uyarmak, işini değiştirmek, işyerini değiştirmek ya da iş sözleşmesini feshetmek gibi yollara başvurabilmektedir. Psikolojik tacize uğrayan bir çalışan, Kanun’un 13.maddesinin 1.fıkrasına göre, işyerindeki yetkili mercilere şikâyetle bulunma; 14.maddesine göre de, işveren tacize karşı hiçbir önlem almazsa ya da gerekli önlemleri almazsa, ücretinde bir azalma olmaksızın çalışmaktan kaçınabilme hakkına sahiptir. Kanun’un 16.maddesine göre, işveren şikâyetle bulunan işçisine farklı muamelede bulunamaz ve bu nedenle yaptırım uygulayamaz. Ayrıca, işverenin bu durumun tanığı olan işçilere karşı da farklı davranmama yükümlülüğü bulunmaktadır (Ermumcu, 2011: 63-64).

Diğer Düzenlemeler

İşyerinde şiddet konusu, Almanya’da da İngiltere’de ve İrlanda’da olduğu gibi İstihdam Koruma Kanunu ile sağlanan genel bir koruma, İş Kanunu ile belirlenen kuruluşlar için detaylandırılmış yükümlülükler ve Ceza Kanunu’nun birlikte uygulanması ile ele alınmakta ve bu kapsam yeterli görülmektedir. Örneğin İş Kanunu

75.paragrafta eşitliğin genel prensipleri, cinsiyet ve ırk temelinde ayrımcılığı kapsayacak şekilde yer almakta (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 55), 85.maddede işçinin kendisine zarar verildiği, haksızlık yapıldığı ya da çıkarlarının kısıtlandığını düşündüğü durumlara ilişkin hakları düzenlenmektedir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 181). İş Kanunu 75.paragraf 1.bölümde ayrımcılığın tanımı yapılmakta, hukuka aykırı olarak, özellikle ırk, etnik köken, soy, milliyet, din, yaşam felsefesi, engellilik, yaş, siyasi veya sendikal faaliyetler ve görüşler, cinsiyet ve cinsel kimlik nedeniyle ayırmadan bahsedilmektedir (Wolmerath, 2013: 79).

İstihdam Koruma Kanunu 3.paragrafta işverenlerin, çalışanların işyerinde güvenlik ve sağlığının temini ile yükümlü tutulduğu ifade edilmiştir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 55). İstihdam Koruma Kanunu'nun 4.maddesinin 4.bendinde işverene, çalışma ortamına ilişkin tüm koşulları, teknolojiyi, iş organizasyonunu, çalışma koşullarının tümünü birlikte ele alacak tedbirler politikası geliştirme yükümlülüğü verilmektedir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 181).

Her ne kadar Ceza Kanunu'ndaki cezai düzenlemeler çalışma yaşamına odaklanamasa da suç unsurunun iş ortamında gerçekleştiği durumlarda da uygulanmaktadır (Wolmerath, 2013: 79). Ceza Kanunu'nda hakaret (185.madde), kötüleme ve karalama (186-187.maddeler), tehdit (240.madde), bilgilerin silinmesi, gizlenmesi ve kullanılamaz hale getirilmesi (303/a.maddesi) maddeleri işyerinde kişinin onur ve saygınlığı kapsamında değerlendirilebilir (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 181).

İşyerinde psiko-sosyal stresin bir başka tezahürü de izleme ya da takiptir (Wolmerath, 2013: 79). Bir kişinin bir başka kişiyi, düzenli olarak ve tekrar eden eylemlerle hukuk dışı bir biçimde izlemesi ve tedirgin edici eylemler yapması (Cengiz, 2019: 12) olarak tanımlanan, işyerinde gerçekleşen izleme, takip veya gözetleme (**stalking**) durumunda, doğrudan çalışma hayatına yönelik olmamakla birlikte Ceza Kanunu'nun 238.maddesi, hapis ya da para cezası sonuçlarını doğurabilmektedir (Wolmerath, 2013: 79).

3.2.2.5 İngiltere

İsveç, Fransa gibi ülkelerden farklı olarak, İngiltere’de, işyerinde psikolojik taciz konusunda özel yasal düzenlemeler bulunmamakla birlikte, konuya ilişkin farkındalık ve ilgi 90’lı yılların başlarında artmaya başlamış, 1996 ve 2001 yıllarında, 2 kez işyerinde saygınlık kanun tasarısı sunulmuştur (Hoel, 2013: 61-65). 2001 tarihli İşyerinde Saygınlık Kanun Tasarısı’na göre, her çalışan işyerinde saygınlık hakkına sahip olup, işveren çalışanın işyerinde yıldırma ve taciz veya strese neden olan herhangi bir eylem, ihmâl veya davranışa maruz kalması durumunda, işyerinde saygınlık hakkının ihlâl edildiğini taahhüt eder (Bolton, 2007: 4). Bu Kanun Tasarısı işyerinde yıldırma konusunda İngiltere’de önemli bir farkındalığın yaratılmasını sağlamıştır (Omari, 2007: 19).

Psikolojik tacizin, işyerinde çalışan saygınlığına ve çalışma ortamına zarar veren, kabul edilemez davranışlar kapsamında ele alındığı İngiltere’de, “İşyerinde herkese, saygınlıkları göz önünde bulundurularak, saygı ile davranılmalıdır.” ilkesi doğrultusunda faaliyet gösteren, işyerinde tacize ilişkin eğitim, bilgilendirme ve destek konularında işverenlerin ve mağdurların başvurabileceği Danışma, Uzlaştırma ve Hakemlik Birimi (ACAS) bulunmaktadır.

Bu Birim tarafından psikolojik taciz, “saldırgan, kötü niyetli, tehditkâr, hakaret içeren, mağdura iftira eden veya mağduru inciten, aşağılayan, istismar eden davranışlar ile güç kullanarak mağduru zayıflatmak” olarak tanımlanmaktadır (Ermumcu, 2011: 57).

İngiltere’de işyerinde psikolojik taciz konusuna temel dayanak oluşturan şiddet tanımı, psikolojik şiddeti de içerecek şekilde genişletilmiş olup, psikolojik tacize maruz kalan işçinin işten istifa etmesi, haklı nedenlerle fesih sonucunu doğurmaktadır (Bayram, 2011: 321).

Ayrıca, çalışan saygınlığını olumsuz etkileyen konuların başında yer alan ayrımcılık konusunda da İngiltere, 30 yılı aşkın ayrımcılık karşıtı yasal düzenleme geçmişi ile Avrupa Birliği ayrımcılık yasal düzenlemelerinin şekillendirilmesinde muhtemelen en etkili ülkedir (Barnard, 2008: 31).

İşyerinde Sağlık ve Güvenlik Kanunu

Psikolojik taciz konusunda İngiltere’de koruma sağlayan ilk düzenleme 1974 tarihli İşyerinde Sağlık ve Güvenlik Kanunu’dur (Limoncuoğlu, 2014: 287). İçlerinde İşyerinde Sağlık ve Güvenlik Yönetimine Dair Yönetmeliğin (1999) de bulunduğu yönetmeliklerle birlikte uygulanan bu Kanun’un 2.bölümüne göre, işveren çalışanlarının bedensel ve ruhsal sağlığını, güvenlik ve refahını sağlamakla yükümlüdür (Hoel, 2013: 66).

Bu düzenleme çerçevesinde, işyerinde çalışanların eğitimi dâhil gerekli her türlü düzenlemeyi yapma görevi işverene bırakılmış, İşyerinde Sağlık ve Güvenlik Yönetimine Dair Yönetmelik’te de bu yasal dayanak çerçevesinde işverenlerin risk değerlendirmesi yaparak önleyici ve koruyucu tedbirler alma zorunluluğu düzenlenmiştir (Limoncuoğlu, 2014: 287).

Eşitlik Kanunu

Amsterdam Antlaşması (1997) ve Avrupa Birliği’nin ayrımcılık karşıtı yönergelerinin paralelinde, Eşitlik Kanunu (2010) cinsiyet, cinsel yönelim, engellilik, medenî durum, hamilelik, annelik, ırk, din, inanç ve yaş konularında çalışan ayrımcılığını ve tacizini yasaklamaktadır. Eşitlik Kanunu’nda taciz, kişinin saygınlığının ihlâlini hedefleyen, kişi için tehdit içeren, düşmanca, onur kırıcı, aşağılayıcı veya saldırgan bir ortam yaratan istenmeyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Ancak, Kanun’un uygulanabilmesi için yukarıda sayılan ayrımcılık başlıklarından birinin ihlâli gerekmektedir. Müşteriler gibi, üçüncü kişilerce gerçekleştirilebilecek tacizleri de kapsayan Eşitlik Kanunu’nda ayrıca, mağdur etme ifadesi de kullanılmaktadır (Hoel, 2013: 66).

İstihdam Hakları Kanunu

1996 tarihli İstihdam Hakları Kanunu İngiltere’de psikolojik tacize karşı koruma sağlayacak bir diğer hukuki düzenleme olarak kabul edilmektedir (Limoncuoğlu, 2014: 287). Bu Kanun, işverenin davranışları doğrultusunda, kendi rızası olmaksızın işten ayrılmaya zorlanan çalışanlara, haksız fesih yapıldığını öne

sürme ve işveren tarafından iş sözleşmesinin ve güvenin ihlâl edilmesi gerekçesi ile iş sözleşmesini haklı nedenle feshi hakkı sağlamaktadır (Hoel, 2013: 68).

Kanun'un X. numaralı Bölümünde "Adil Olmayan Fesih" hükümleri, psikolojik taciz sonucu hizmet akdini sona erdirmek zorunda kalan işçiler lehine uygulanabilir. Kanun'un 95.maddesinin (1/c) fıkrası uyarınca, bir işçinin hizmet sözleşmesini işverenin hareketi sonucu, ihbarda bulunmadan sona erdirmeye hakkı bulunduğu durumlarda yapılan fesih, adil olmayan fesih olarak tanımlanmaktadır (Limoncuoğlu, 2014: 287).

Tacizden Koruma Kanunu

İşyerinde taciz konusunda özel olarak geliştirilmiş yasal düzenlemelere sahip olmayan İngiltere'de, Tacizden Koruma Kanunu (No.40, 1997) bu alanda uygulanan en önemli kanunlar arasında yer almaktadır. Daha çok kişisel takip ve taciz için bir çözüm olarak geliştirilen Kanun, özel olarak işyerinde gerçekleşen tacizi konu almasa da ve taciz kavramı Kanun'da açıkça tanımlanmasa da işyerinde taciz çerçevesinde uygulanabilirliğe sahiptir (Di Martino, Hoel, Cooper, 2003: 54; Hoel, 2013: 67). Kanun'da taciz kişide panik, korku veya üzüntü yaratma olarak tanımlanmaktadır (Savaş, 2007: 88).

Bir kişiyi diğer bir kişiye karşı taciz olarak kabul edilebilecek hareketlerde bulunmaktan men eden Kanun'da taciz kavramına tam bir tanım getirilmemiş olup, makul bir insan tarafından taciz olarak kabul edilebilecek davranışlar bu kapsamda değerlendirilmektedir (Limoncuoğlu, 2014: 289).

3.2.2.6 Amerika

Saygınlık kavramı, Amerikan sosyal politikalarında "bütün insanların saygınlık ve haklar açısından eşit ve özgür olarak doğdukları" ifadesi ile başlayan, çalışma, sosyal güvenlik, dinlenme, eşit işe eşit ücret, sendikal faaliyetler gibi sosyal ve ekonomik haklar ifade edilerek devam eden İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ile yer almaya başlamıştır (Yamada, 2008: 544).

Psikolojik taciz kavramı da, Amerika'ya 1990'larda ulaşmış, işyerinde psikolojik tacize yönelik ilk anlayış, Amerika'ya Avrupa'dan gelmiştir (Yamada, 2010: 254; 2013: 165). Bununla birlikte konuya yönelik yasal düzenlemeler Avrupa'daki kadar gelişmiş değildir (Yıldız, Kılış, 2010: 84). Amerikan kamuoyunda farkındalığın artışına rağmen, hukuki düzenlemelerde konuya henüz yeterince yer verilmemiştir (Yamada, 2013: 165). İşyerinde psikolojik tacize ilişkin özel bir yasal düzenleme bulunmamasından ötürü sorunlar mevcut kanunlar yolu ile çözüme kavuşturulmaktadır. Mevcut kanunların, psikolojik taciz ile mücadelede sınırlı kaldığı yönünde eleştiriler de söz konusudur (Limoncuoğlu, 2014: 290).

Amerikan Medenî Hukuku, işvereni psikolojik tacizi önleme ve psikolojik tacizle mücadele etme konusunda önlem almakla yükümlü tutmamakta, Avrupa'dan farklı olarak, çalışanların saygınlığının kişilik hakkı yoluyla korunması yönünde kavramsal bir temeli bulunmamaktadır (Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 277). Mevcut iş sağlığı ve güvenliği kanunlarının da işyerinde taciz konularını kapsayacak şekilde uygulanabilirliği bulunmamakta, işyeri güvenliği standartları ve uygulamaları büyük ölçüde fiziksel tehlikelere bağlı kalmaya devam etmektedir. Bununla birlikte konuya ilişkin kamuoyu farkındalığı artmakta (Yamada, 2008: 564), ayrıca Amerika Birleşik Devletleri'nde cinsiyet ve milliyet nedeniyle yapılan ayrımcılıkla mücadele, Avrupa'ya göre daha ön planda tutulmaktadır (Çukur, 2016: 60; Tınaz, Bayram, Ergin, 2008: 277). Amerika'da istihdamda ayrımcılık konusunda 1964 tarihli Medenî Haklar Kanunu'nun VII no.'lu bölümü temel olmak üzere, 1967 tarihli İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Kanunu ve 1990 tarihli Engelli Amerikalılar Kanunu yasal dayanaklardır (Lieberwitz, 2008: 1).

İşyerinde psikolojik taciz, Amerika Birleşik Devletleri'nde ayrımcılığın bir çeşidi olarak ele alınmakta, 1964 tarihli Medenî Haklar Kanunu'nun VII no.'lu bölümünde düzenlenmektedir. Amerikan hukukunda işyerinde ayrımcılık kavramı daha çok iş ve terfi elde etme konusunda çalışanların karşılaştığı engellemeleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca 1970 tarihli Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kanunu, 1990 tarihli Engelli Amerikalılar Kanunu ve 1967 tarihli İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Kanunu da işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının savunmalarında kullanılan başlıca kanunlardır (Savaş, 2007: 63, 78). Amerika'da psikolojik taciz kavramı üzerine en

etkin çalışmaları gerçekleştiren hukukçu akademisyen Prof. David Yamada Ulusal Çalışma İlişkileri Kanunu'nun da psikolojik tacize karşı koruma sağlayabilecek nitelikte olduğunu belirtmektedir. Buna göre işçilerin kanundan doğan gerek sendika gerekse sendika dışı örgütlenme hakları, psikolojik tacize karşı ortak dayanışma gösterme şeklinde mücadele etkisine sahiptir (Limoncuoğlu, 2014: 291).

Amerika'da psikolojik tacize karşı var olan hukuki dayanakların yeterli koruma sağlamadığı gerekçesiyle, özel olarak bu konunun ele alındığı ve konuya ilişkin en önemli gelişme olarak kabul edilen Sağlıklı İşyeri Kanun Tasarısı hazırlanmış ve bunun yasalaşması için kampanyalar düzenlenmiştir (Limoncuoğlu, 2014: 291; Yamada, 2013: 167). 2003'ten beri 20'yi aşkın eyaletin yasama meclislerine sunulmuş olan Kanun Tasarısı, işyerinde psikolojik taciz konusunda koruyucu hükümler içermekte ve işverene psikolojik tacize karşı önlem alma konusunda önemli yükümlülükler getirmektedir (Çukur, 2016: 60).

Medenî Haklar Kanunu

İşyerinde ayrımcılığı ele alan, en kapsamlı ve önemli federal düzenleme olan 1964 tarihli Medenî Haklar Kanunu'nun VII no.'lu bölümü 1965 yılında yürürlüğe girmiş, 1972, 1978 ile 1991 yıllarında olmak üzere üç kere değişikliğe uğramıştır (Savaş, 2007: 82). Söz konusu bölüme göre, işverenin bir kimseyi rengi, dini, cinsiyeti veya milliyeti nedeniyle işe almaması veya işine son vermesi veya bu nedenlerden dolayı bireyin tazminatı, çalışma koşulları veya işle ilgili kazanımlarında ayrımcılık yapması hukuka aykırıdır (Çukur, 2016: 61). Medenî Haklar Kanunu'nda yer alan ayrımcılık yasağı ırk, renk, din cinsiyet veya etnik kökene ilişkin olup, işyerinde bu kapsamda bir ayrımcılığa maruz kalan kişilerin, psikolojik taciz iddialarını ayrımcılık yasağı kapsamında gündeme getirmeleri ve işvereni, işyerinde gerçekleşen bu tür olaylardan sorumlu tutmaları söz konusu olabilecektir. Ancak, belirtilen kapsam dışındaki durumlar için bu dayanak, bir koruma sağlamamaktadır (Limoncuoğlu, 2014: 291).

Medenî Haklar Kanunu'nun VII no.'lu bölümünde belirtilen unsurlardan herhangi birine maruz kalan çalışanın, ayrımcılığın meydana geldiği tarihten itibaren

180 gün içinde kendisine en yakın İstihdamda Fırsat Eşitliği Komisyonu ofisine şikâyet dilekçesi ile başvurması gerekmektedir (Savaş, 2007: 82).

Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kanunu

Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kanunu (1970) ülkede çalışan kadın, erkek herkese mümkün olduğunca güvenli ve sağlıklı çalışma şartlarının sağlanmasını ve insan kaynaklarının korunmasını amaçlamakta olup, Kanun'un stres ve duygusal tacizin önlenmesine ilişkin olarak, çalışma koşullarının düzenlenmesine imkân verdiği söylenebilir. Bununla birlikte, Mesleki Güvenlik ve Sağlık Kanunu işyerinde psikolojik tacize karşı kapsamlı ve birincil bir yasal koruma sağlamamaktadır (Yamada, 2013: 175). Kanun'un amaç maddesinde açıkça ifade edildiği üzere, Kanun'un ana amacı ağır fiziksel zararlara karşı koruma sağlamak olup (Limoncuoğlu, 2014: 291), duygusal ve psikolojik güvenliğe ilişkin düzenlemelerin bulunmadığı Kanun, özellikle endüstri sektöründe çalışanları işyerindeki fiziksel zararlara karşı korumayı amaçlamakta ve daha çok işyerinde fiziksel güvenliğe ilişkin hükümler içermektedir. Söz konusu Kanun, çalışanlara, tehlikeli bir ortamda çalışmayı reddetme, güvensiz ve tehlikeli çalışma şartları nedeniyle grev yapma, tehlikeli durumla ilgili soruşturma yapılması isteğiyle ilgili birimlere dilekçeyle başvurma gibi haklar sunmaktadır. Ağır para cezaları da öngören Kanun herhangi bir misillemeye karşı koruma sağlamakta, bu çalışanlara 30 gün içinde Çalışma Bakanlığı'na bir şikâyet dilekçesi ile başvurma imkânı vermektedir (Savaş, 2007: 81).

İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Kanunu

1967 tarihli İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Kanunu, 40 yaş ve üstü çalışanların iş sözleşmelerinin sadece yaşları nedeniyle sona erdirilmesini, iş ilanları, işe alımlar, işe son vermeler ve erken emeklilik önerileri başta olmak üzere, istihdam sürecinin her aşamasında kişinin yaşına dayalı ayrımcılık yapılmasını yasaklamaktadır (Savaş, 2007: 87).

Kanun, iş görüşmelerinde işverenlerin adayın yaşının 18 ile 65 arasında olup olmadığı haricinde yaşla ilgili başka soru sormalarını yasaklamaktadır. Yasak olan bir soruya maruz kalan ve bu soruyu cevaplamaması nedeniyle başvurusunun

reddedildiğini düşünen kişiler, İstihdamda Fırsat Eşitliği Komisyonuna, yerel insan hakları komisyonu ofisine ya da bir avukata başvurarak haklarını arayabilmektedir (Çukur, 2016: 63).

Engelli Amerikalılar Kanunu

Ayrımcılık yasağına benzer bir şekilde koruma sağlayan bir başka dayanak olan (Limoncuoğlu, 2014: 291) ve 1992 yılında yürürlüğe giren 1990 tarihli Engelli Amerikalılar Kanunu'na göre engelli çalışan, yapacağı iş için gerekli tecrübe, eğitim ve diğer niteliklere sahip olmasına rağmen haksız uygulamalara maruz kalması halinde bu Kanun'un sağladığı koruyucu hükümlere başvurabilecektir (Çukur, 2016: 63).

Kanunla, kamu ve özel sektörde, işin gerektirdiği özelliklere sahip engelli bireylerin çalışma şartlarında ayrımcılığı yasaklanmakta (Lieberwitz, 2008: 25), Kanun, iş başvurusu, işe alma, iş ilişkisine son verme, terfi gibi istihdamın her aşamasında engelliliğe dayalı ayrımcılığı önlemeyi amaçlamaktadır (Savaş, 2007: 85).

Kanun'a göre, işverenin, iş talebiyle başvuran herhangi bir kişiye, şu anki veya daha önceki sağlık durumu hakkında ve tedavisi ile ilgili daha önce yaptığı ve bundan sonra yapması muhtemel harcamaların miktarına ilişkin soru sorması yasaktır (Çukur, 2016: 63). Tıbbi inceleme, yaptığı işin gerektirmesi ve işle bağlantılı olması şartıyla talep edebilmektedir. Ayrıca, işveren, engelliliği nedeniyle çalışanlar veya iş başvurusu yapanlar arasında olumsuz sınıflandırma yapamamakta ve iş başvurusu yapan kişiyi sırf engelli olması ve daha yüksek sigorta masrafları nedenleriyle işe almama yoluna gidememektedir (Savaş, 2007: 85).

3.2.2.7 Japonya

Japonya'da işyerinde taciz konusunda özel yasal düzenlemeler bulunmamakta (Naito, 2013: 123), ayrıca Japon istihdam ayrımcılığına ilişkin yasal düzenlemeler, ayrımcılığı ortadan kaldırma konusunda, Amerika'da ve Avrupa Birliği ülkelerinde olduğu gibi güçlü bir araç olarak hizmet verememektedir (Sakuraba, 2008: 199).

Ayrımcılığa ilişkin olarak, ırk, cinsiyet, yaş, engellilik vb. gibi konularda çalışanların durumlarını ele alan yasal düzenlemelerde insan hakları ya da istihdam

temelli olmak üzere iki tip yaklaşımdan bahsedilebilmektedir. İnsan hakları yaklaşımıyla, bireyin eşit muamele hakkının ihlâli olarak; cinsiyet ve ırk gibi konularda farklı muamele yapılması ele alınırken, buna karşılık, istihdam politikası yaklaşımında, bireylerin yaş ya da engellilik gibi farklı niteliklerine dikkat çekilerek, bu çalışanların desteklenmesi konusunda çeşitli araçlar kullanmaktadır. Japonya’da kadınlar için insan hakları yaklaşımı, yaşlı, engelli ve yarı zamanlı çalışanlar için de istihdam temelli yaklaşım olmak üzere, her iki yaklaşım birlikte ele alınmakta olup, istihdam politikası yaklaşımı ve insan hakları yaklaşımı Japon istihdamda ayrımcılık mevzuatında iç içe geçmiş durumdadır. Bununla birlikte, eşitlik meseleleri Japonya’da insan hakları yaklaşımı yerine istihdam politikası yaklaşımıyla ele alınmaktadır (Sakuraba, 2008: 181, 199-200).

2.Dünya Savaşı sonrasında ayrımcılığa ilişkin gelişmelerle birlikte, 1946 tarihli Japon Anayasası 14.madde 1.paragrafında, kanun önünde eşitlik garanti edilerek, ırk, siyasi görüş, cinsiyet, sosyal statü ve aile kökeni nedenleriyle ayrımcılık yasaklanmış ve temel insan hakları listelenmiştir. İnsan haklarının yanı sıra, Anayasa temel sosyal hakları da tanımlamaktadır. 27.madde 1.paragrafta, herkesin çalışma hakkına sahip olduğu, bu nedenle çalışanlara uygun çalışma koşulları sağlanmasının gerektiği ifade edilmektedir. 2.Dünya savaşı sonrası yasal gelişmeler, istihdamda ayrımcılık konusundaki düzenlemeler için temel insan hakları ve sosyal haklar konusunda anayasal dayanak sağlamış, 1966 yılında, İstihdam Kanunu’nu da içeren ve genel iş piyasası politikalarının yer aldığı İş Piyasası Kanunu yayımlanmıştır. 1960 yılında engelli çalışanların istihdamını düzenleyen kanun ve 1971 yılında yaşlı çalışanların istihdamı hakkında kanun yürürlüğe girmiştir (Sakuraba, 2008: 182).

Yine anayasal temelle (çalışma koşullarına ilişkin hükümlerin yer aldığı 27.madde 2.paragraf) 1947 yılında İş Standartları Kanunu yayımlanmıştır. Çalışma yaşamında ayrımcılık konusunda koruma sağlayan diğer düzenlemeler; 1985 tarihli kadınlara karşı ayrımcılığa ilişkin Eşit İstihdam Fırsatı Kanunu, 1991 tarihli, daha çok iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik kanun ve 1993 tarihli yarı zamanlı çalışanların durumlarını düzenleyen kanun olarak belirtilebilir. Bunların dışında, Medenî Kanun’da hakların tacizi (1.madde), kamu düzeni (90.madde) ve haksız fiil

(709.madde) konularına ilişkin maddeler, Japon istihdam ayrımcılığı yasal düzenlemelerinde önemli rol oynamaktadır (Sakuraba, 2008: 182).

1947 yılında yayımlanan İş Standartları Kanunu'nun 4.maddesi kadınlara karşı cinsiyetleri nedeniyle yapılan ücret ayrımcılığını yasaklamakta olup, bundan yaklaşık 40 sene sonra Eşit İstihdam Fırsatı Kanunu yayımlanıncaya kadar istihdamda cinsiyet ayrımcılığına ilişkin başka bir düzenleme yapılmamıştır (Takeuchi-Okuno, 2013: 2). İş Standartları Kanunu'nun 3.maddesi milliyet, siyasi görüş ve sosyal statü, 4.maddesi ise cinsiyet temelinde eşit davranma ilkelerini düzenlemekte, ilgili maddelerde çalışma koşullarında bu nedenlerle ayrımcılık yapılamayacağı belirtilmektedir (Sakuraba, 2008: 182).

Eşit İstihdam Fırsatı Kanunu

Eşit İstihdam Fırsatı Kanunu ilk halinde, eğitim, yan haklar, emeklilik ve işten çıkarmaya ilişkin hükümler zorunlu iken, işverenlere işe alma, görevlendirme ve terfi süreçlerinde kadınlara ve erkeklere eşit davranma konusunda sadece gayret gösterilmesi yükümlülüğü getiriyordu. Kanun'un amacı kadın çalışanların refahını teşvik etmektir (Sakuraba, 2008: 187) ve Kanun sadece kadınların korunmasına ilişkin tek taraflı düzenlemelere sahipti. Kanun'un bağlayıcılığı yönündeki yetersizliğine (S.Yamada, 2013: 8-9) ve işverenlerin yüksek maaşlı yönetim pozisyonlarında erkek çalışanları tercih etmeleri yönündeki genel eğilimlerine rağmen, işverenin gayret göstermesi yükümlülüğüne ilişkin hükümler, işyeri kültürünü değiştirmede ve kadınlara eşit istihdam imkânı verilmesi gerektiği konusunda sosyal fikir birliği oluşturmada etkili olmuştur. 1997'de Eşit İstihdam Fırsatı Kanunu'na mülakat, işe alım, atama ve terfi sırasında eşit muameleye, işverenlerin cinsel tacizi önlemek için önlemler almalarına ve tacize uğrayan çalışanlar için şikâyet prosedürlerini uygulamaya koymalarına ilişkin özel hükümler eklenmiştir (Madde 11) (Sakuraba, 2008: 187). 1997'de yapılan en önemli değişiklik, işverenlere ayrımcılıktan kaçınma konusunda gayret gösterme yerine, zorunluluklar getirmiş olmasıdır. Diğer önemli değişiklik de cinsel taciz konusunda eklenen yükümlülükler olarak belirtilebilir (S.Yamada, 2013: 10).

Eşit İstihdam Fırsatı Kanunu 2006'da yeniden revize edilmiş, sadece kadın çalışanlara değil, erkek çalışanlara da cinsiyet temelli ayrımcılığa karşı koruma sağlayacak şekilde (5. ve 6.maddeler) geliştirilen hükümler Nisan 2007'de yürürlüğe girmiştir. Kanun'da, erkek çalışanları uzun çalışma saatlerine karşı korumaya ilişkin hükümler de bulunmaktadır (S.Yamada, 2013: 13).

Madde 9'da hamilelik ve annelik nedeniyle ayrımcılığa ilişkin eklemeler yapılmıştır. Böylelikle, işverenler, farklı muameleyi makul kılan nedenler olmadıkça istihdamın hiçbir aşamasında cinsiyet temelli ayrımcılık yapamayacaklardır (Sakuraba, 2008: 187).

Yapılan değişikliklerle, mülakat, işe alma, terfi, eğitim, yan haklar, emeklilik ve işten çıkarma konularındaki düzenlemelerin kapsamı; görevlendirme, yetkilendirme, görev dağılımı, işten çıkarma, iş türünde veya istihdam statüsünde değişiklik yapma, sözleşmenin yenilenmesi ve emekliliğin teşviki konularını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Madde 6) (Sakuraba, 2008: 188).

1997 ve 2006 yıllarında Eşit İstihdam Fırsatı Kanunu'nda yapılan değişikliklerle, Kanun sadece cinsiyet ayrımcılığını değil, cinsel taciz konusunda hükümleri de kapsar hale gelmiştir. Ayrıca, işverenlerin ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik olarak alacağı önlemleri içeren, olumlu eylem kavramı da yapılan değişiklikler arasında belirtilebilir (S.Yamada, 2013: 6).

Yarı Zamanlı Çalışanların ve Yaşlı Çalışanların İstihdamı

Japonya'da normal çalışma şeklinin, içerdiği fazla çalışma saatleri ve geniş çalışma alanları göz önünde bulundurulduğunda, aile sorumlulukları olan bir çalışana uygun olmadığı ifade edilebilir. Bu nedenle çalışanlar, en azından teorik olarak tam zamanlı ya da yarı zamanlı olarak çalışma şekillerini belirleyebilmektedir (Sakuraba, 2008: 199).

1993 tarihli ve tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlar konusunda bir dengenin sağlanmasını hedefleyen yarı zamanlı çalışanların durumlarını geliştirmeye ilişkin Kanun, Haziran 2007'de revize edilmiştir. Kanun'un 8.maddesinin 1. ve 2.paragrafları tam zamanlı çalışanlarla aynı fonksiyondaki yarı zamanlı çalışanların durumunu 3

kısmı ayırarak ele almaktadır. İşverenler, tam zamanlı çalışanlarla eşdeğer işleve sahip yarı zamanlı çalışanlar ile ilgili olarak, ücret, yan haklar, eğitim ve refah erişimine ilişkin konularda ayrımcı muamele yapamayacak, yarı zamanlı çalışanlar, düzenli çalışanlarla eşit muamele talep edebileceklerdir (Madde 8 Paragraf 1) (Sakuraba, 2008: 189).

Yaşlı kişilerin istihdamının teşvik edilmesi konusu da Japonya'da önemli bir politik ve ekonomik endişe haline gelmiştir. 1986'da 55 olan emeklilik yaşını kaldırarak, işverenlerin 60 yaş ve üzeri bir emeklilik yaşı belirleme konusunda gayret göstermelerini öngören Yaşlılar Kanunu kabul edilmiş, Yaşlılar Kanunu'nun 1994 tarihli revizyonu ile zorunlu emeklilik yaşının 60 veya daha büyük olması şartı zorunlu kılınmış (8.madde-eski 4.madde), 2001 yılında emeklilik yaşı 60'tan 65'e çıkarılmıştır. Bunun sonucunda 60 ve 65 yaş arasındaki çalışanlar için iş güvencesi acil bir sorun haline gelmiş ve 2004 yılında Kanun'da yapılan değişiklikler sonucunda işverenler açısından yeni yasal yükümlülükler söz konusu olmuştur. Zorunlu emeklilik yaşı, Japonya'da uzun dönemli çalışma yaşamı kültürünün bütünleşik bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Sakuraba, 2008: 194, 199).

Cinsiyet ayrımcılığı konusunun Japonya'da istihdam temelli yaklaşımdan, daha güçlü olan insan hakları yaklaşımına doğru uzun bir zaman dilimi içinde adım adım evrildiği göz önünde bulundurularak, yaşlı, engelli ve yarı zamanlı çalışanlar için söz konusu düzenlemelerin de gelecekte insan hakları yaklaşımına doğru değişim göstererek, daha güçlü bir duruma gelebileceği ifade edilmektedir (Sakuraba, 2008: 181-182, 199).

İşyerinde Taciz

Japonya'da işyerinde taciz kavramı; işyerinde psikolojik taciz (**power harassment**) ve işyerinde cinsel taciz olarak sınıflanmaktadır. Cinsel taciz kavramı, Japonya'ya 1990'lı yıllarda Amerika'dan gelmiştir. Amerika'da işyerinde cinsel taciz ayrımcılığın bir türü olarak kabul edilmekte iken, Japonya'da saygınlık ihlâli olarak değerlendirilmektedir (Yoshikawa, 2014: 531-532). İşyerinde psikolojik taciz kavramı ise manevi taciz (**moral harassment**) ve yıldırma (**bullying**) kavramlarını

karşılama olup, bu konuda artan davalara rağmen özel bir yasal düzenlemeye ihtiyaç olup olmadığı konusu hâlâ tartışılmaktadır (Yoshikawa, 2014: 534).

İşyerinde taciz son yıllarda Japonya’da hızla artan bir sosyal problemdir. İş Bürosu’na yapılan başvuruların 2002 yılında %5,8’i (6.627) işyerinde taciz ve yıldırma konusunda iken, bu oran hızla artarak 2012 yılında %17’ye (51.670) ulaşmış ve işyerinde taciz en fazla başvurunun yapıldığı alan olmuştur. İş Mahkemelerine konuya ilişkin olarak yapılan başvuru sayısında da artış vardır. İş kazası olarak kabul edilen işyerinde tacize bağlı intihar dâhil, psikolojik yaralanmalar da artmaktadır (Naito, 2013: 113).

Medenî Kanun’un haksız fiil hükümleri ve İş Sözleşmesi Kanunu 5.maddesinde yer alan çalışanın yaşam ve beden güvenliği konusunda işverenin sorumluluğuna ilişkin hükümler, işyerinde taciz konusunda uygulanabilecek yasal hükümler olarak belirtilebilir (Yoshikawa, 2014: 533).

Ayrıca, Temmuz 2011’de Hükümetin aldığı önlemler kapsamında, Sağlık, Çalışma ve Refah Bakanlığı tarafından düzenlenen toplantılar sonucunda, 30 Ocak 2012’de İşyerinde Taciz Raporu hazırlanmış olup, raporda, problemin ele alınma gerekliliği; mevcut durum, problemin arkasındaki nedenler, işyerinde hangi davranışların bu kapsamda değerlendirileceği, taciz ve yıldırma türleri ile işverenlerin ve sendikalar gibi ilgili tarafların bu sorunu ortadan kaldırmak için alması gereken önlemler yer almaktadır. Raporda ayrıca, işyerinde tacizin ve zorbalığın çalışanın saygınlığına ve kişiliğine yönelik göz yumulamaz davranışlar olması ve ayrıca konunun sadece mağdur üzerinde değil çevresindekiler ve firma için de zararlı sonuçlarının bulunması nedenleriyle, konunun ele alınmasının önemi ve gerekliliği vurgulanmaktadır (Naito, 2013: 113, 126).

3.3 İşyerinde Saygınlık Yönetimine ve Saygınlığın Hukuki Boyutlarına İlişkin Genel Değerlendirme

Dünya, etkilerini küresel olarak hissettiğimiz değişimlerle gerek ekonomik, gerek teknolojik, gerekse toplumsal açılardan bambaşka bir düzene evrilmiştir. Birkaç sene öncesine kadar değişim kavramını çok yoğun olarak deneyimlediğimizi

düşünürken, son birkaç yılda yaşananlar, aslında gerçek anlamda değişim kavramıyla daha yeni yüzleşmeye başladığımızı göstermektedir. Yine birkaç yıl öncesine kadar, yaşanan hızlı değişimler ve bu değişimlerin sonucunda oluşan rekabet ve belirsizlik koşulları ile ekonomik gerekçeler bahane gösterilerek, çalışanın aleyhine kullanılan bazı uygulamaların (çalışma süre ve koşullarındaki esneklik, iş yoğunluğu, yetersiz çalışma koşulları, toplu işten çıkarmalar, geçici sözleşmeler vb.), çalışma yaşamında eşitsizlik, yabancılaşma ve güvencesizlik gibi sorunların oluşumunda önemli bir rol oynadığı iddia edilmekteyken, çalışanlar, bugün iş yaşamlarında çok daha yoğun ve karmaşık problemlerin baskılarını hissetmektedir. İş yaşamlarında saygınlıklarının ihlâli ve yadsınması da çalışanların en sık karşılaştıkları problemlerden biridir. Bu nedenle, çalışma yaşamını şekillendiren teorilerin ve uygulamaların bu yeni düzenin gerçeklerini hesaba katan saygınlık bakış açısı ile geliştirilmesi ve yeniden şekillendirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Bununla birlikte işyerinde saygınlık konusu teorik, kusursuz ve ütöpik bir anlayıştan çok sürdürülebilir bir anlayışla; evrensel bir hak olarak, hukuki gereklilikler, günün koşulları, faaliyet gösterilen çevrenin, işin ve işyerinin özellikleri ile çalışanların beklentileri göz önünde bulundurularak ele alınmalıdır. Organizasyonda saygınlık ihlâlleri de çalışanın günlük çalışma yaşamında maruz kalabileceği taciz ve yıldırma gibi ihlâllerin ötesinde, tüm sebep ve sonuçları ile bütünsel olarak ve diğer tüm ihlâlleri içeren daha geniş ve ahlâkî bir anlayışla incelenmelidir.

Organizasyonda saygınlığın sağlanmasının ahlâkî olduğu kadar hukuki anlamda da önemi büyüktür. Hukukta normatif dayanaklar, dürüstlük ve iyi niyet kuralları ve işverenin çalışanına karşı borçları kapsamında ele alınmakta olan çalışan saygınlığı konusu, işverene, çalışanın iş ortamında saygınlığına özen gösterilmesi, kişilik haklarına saygı duyulması ve bu haklarının ihlâline karşı korunması için gerekli önlemlerin alınması sorumluluğunu yüklemektedir. Özellikle, farklı milliyetlere, toplumsal ve etnik kökenlere, yaş gruplarına ve cinsiyetlere mensup kişilerin birlikte, rekabet, maliyet ve zaman baskısı altında çalışmalarının normal olarak kabul edildiği günümüzde, çalışanın onur ve saygınlık hakkının iş ortamında korunabilmesi için uygun tedbirlerin alınması daha da önemli bir hale gelmiştir. İşverenin Anayasa'dan

doğan bir yükümlülüğü olan koruma ve gözetme borcu kapsamında, çalışanın tüm kişilik değerlerinin, şeref ve onurunun, kişisel ve mesleki saygınlığının, ahlâkî değerlerinin, çalışanın bedensel ve ruhsal bütünlüğünü tehdit edebilecek her türlü unsura karşı korunması; çalışana yaşına, cinsiyetine, gücüne ve diğer özelliklerine uygun işlerin verilmesi ile işçinin çalışma gücünü ve emeğini sınırsız olarak kullanmamasına yönelik sorumluluğu, işyerinde çalışan saygınlığının sağlanması yönünde de temel gereklilikler olarak ifade edilebilir.

Ayrıca Hukuk Sistemimizde çalışan saygınlığını düzenleyen bir diğer temel ilke olan eşitlik ilkesi de, işverenin çalışanlar arasında keyfî ayrımlar uygulamaktan kaçınması ve ayrımcılık yapmaması gerekliliğini doğurmaktadır. İşverenin, iş ilişkisinin kurulmasında ve devamında; terfî, ücret, çalışma şartları ve benzeri konularda, ayrıca iş ilişkisinin sona ermesinde, aynı durumdaki çalışanlara eşit koşulların uygulanması sorumluluğu bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, işverenin dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep, ayrıca annelik, gebelik, medenî durum ve sendikal nedenler gibi gerekçelerle çalışanları arasında ayırım yapmaması, işyerinde engelli çalışanların çalışmasını güçleştiren durumları azaltmaya yönelik önlemlerin alınmasını ve işyerinde tacizin her türünün önlenmesini sağlaması da ayrımcılığın önlenmesi ve işyerinde saygınlığa dayalı bir ortamın yaratılmasında işverenin temel sorumluluk alanları kapsamındadır.

Bu noktada işyerinde saygınlık yönetimi kavramı; çalışanların organizasyon içerisinde motivasyonlarının ve beklentilerinin karşılanması konusunda yüksek potansiyeli ile son yıllarda insan kaynakları yönetiminde çabaya değer yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Organizasyonda istenmeyen davranışlarla mücadele konusunda ahlâkî ve hukukî altyapının oluşturulmasına ve çalışanların örgüt içinde demokratik bir yaklaşımla muamele görmelerine imkân veren saygınlık yönetimi, insanların örgüt performansına katkı sağlayan araçlar olarak algılandığı yaklaşımların aksine, insan saygınlığı felsefesine dayanmakta ve bireyi örgütün merkezine yerleştirmektedir.

Bu yaklaşım, sadece saygınlık ilkelerine uyulmasını veya bu ilkelerin ihlâlinden kaçınılmasını değil, aynı zamanda mevcut uygulamaların işyerindeki

saygınlık anlayışı ile bütünleşmesini; tüm İK fonksiyonlarında geleneksel yaklaşımın, saygınlık yaklaşımı ile yeniden biçimlendirilmesini ve İK faaliyetlerinin işyerinin saygınlığına katkıda bulunabilecek şekilde yeniden tanımlanmasını da içermektedir.

Organizasyonda saygınlık anlayışının yerleştirilmesinde, saygınlık kavramına ilişkin rehberlik ve vizyonun sağlanmasında, İK bölümleri ve yönetimlerin öncü rol oynaması gereklidir. Bu süreç kolay olmamakla birlikte; sağladığı ahlâkî ve hukuki temelle, saygınlık değerlerine, hevesle çalışmaya, katılımcılığa, karşılıklı güvene ve sadakate dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulmasında yöneticilere ve İK yönetimlerine gerekli bakış açısını ve teknikleri de sunmaktadır.

Organizasyonda saygınlık yönetiminin sağlanması için öncelikle hukuki ve ahlâkî açılardan temel sorumlulukların yerine getirilmesi gereklidir. Bu doğrultuda öncelikle organizasyonda risk değerlendirmesi yapılarak saygınlığın sağlanmasında tehdit oluşturan faktörler belirlenmeli, mevcut durum ve organizasyonda risk oluşturabilecek boşluklar tespit edilmelidir. Organizasyonda söz konusu olabilecek psiko-sosyal risklere ilişkin olarak Eurofound ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) raporlarından hareketle, olası risk alanları şu şekilde ifade edilebilir (Eurofound, 2015: 27-28; WHO, 2008: 2, 18):

1) İş taleplerinden ve koşullarından kaynaklanan riskler: İş yoğunluğu, iş yükünün fazlalığı, işin anlamdan yoksun olması, zaman baskısı, fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak talepkar görevler, zayıf özerklik/iş üzerindeki kontrolün azlığı, çalışma saatleri ve eleman yetersizliği, yetersiz ücret, eğitim ve terfi imkânları, iş güvencesinin olmaması ve benzeri yetersizliklerin ve olumsuz koşulların doğurduğu risklerdir.

2) Örgütsel ve sosyal çevreden kaynaklanan riskler: Yönetim tarzı ve liderlik (baskıcı, otoriter, istismarcı yönetim tarzı, katılımcı olmayan liderlik, yönetim desteğinin ve geri bildirimin olmaması vb.), örgütsel faktörler (politikaların yetersizliği, rol belirsizliği, rol çatışması, uygun olmayan iş organizasyonu ve çatışma yönetimi, zayıf örgüt yapısı, taciz, ayrımcılık, eşitsizlik, ortak ve bireysel söz hakkının bulunmaması vb.) ve çalışanlar arası sosyal ilişkiler (düşmanca çalışma ortamı, zayıf sosyal ilişkiler, zayıf iş birliği, sosyal desteğin yetersiz olması, çatışma, rekabet,

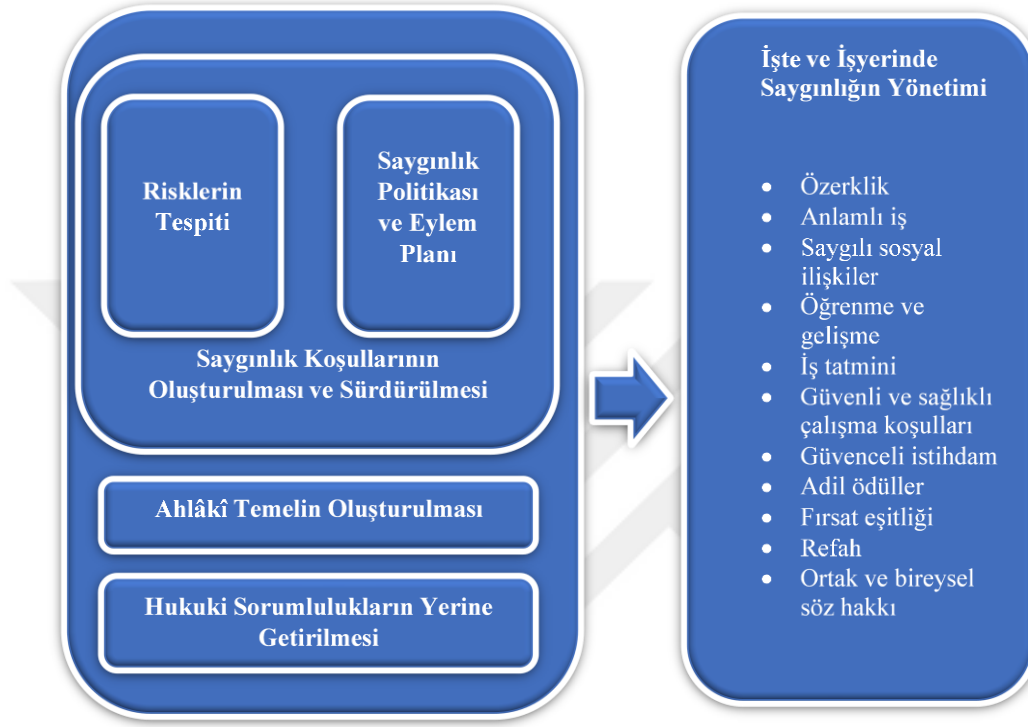
iletişim eksikliği/zayıflığı, informal grup ve klikler, değer çatışmaları vb.) ve benzeri risklerdir.

3) Değişim ve belirsizlikten kaynaklanan riskler: Bu grupta yer alan riskler, yeniden yapılanma, örgütsel ve yönetsel değişiklikler vb. olarak ifade edilebilir.

Söz konusu risklerin ortaya koyulmasından sonra, bu risklerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak saygınlık politikasının, eylem planının, konuya ilişkin kural ve düzenlemelerin oluşturulması aşamasına geçilmektedir. Bu noktada açık ve net bir saygınlık politikasının oluşturulması, başta İK olmak üzere, tüm organizasyonel süreç ve uygulamaların, saygınlık politikasını destekleyecek bir filtre görevi görecek şekilde yeniden ele alınması ve tutarlılıklarının sağlanması, yönetici ve çalışanların konuya ilişkin bilinçlendirilmeleri, duyarlılıklarının arttırılması, stres ve öfke yönetimi de dâhil olmak üzere gerekli eğitimleri almalarının sağlanması ile yöneticilerin koçluk ve danışmanlık gibi uygulamalarla güçlendirilmeleri ve yeterliliklerinin arttırılması gibi faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Tüm organizasyonda saygınlık ve ayrıca saygı, demokrasi, adalet, eşitlik vb. kavramlara yönelik ortak algının ve değerlerin, istenen ve istenmeyen davranışlara ilişkin ahlâkî normların ve beklentilerin açık ve net olarak ortaya koyulmasına ve paylaşılmasına yarayan bu süreçler, düzenli olarak gözden geçirilmeli, bu anlayışın organizasyonda yaşayan ve gelişen bir anlayış olarak sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. Saygınlık değerleri bu şekilde örgüt kültürüne yerleştirildiğinde, örgüt içinde ilişkileri düzenleyen ve yapılandıran, sosyal olarak kalıtsal davranış kalıpları haline de gelecektir.

Yapılan düzenlemelere ve alınan tüm önlemlere rağmen saygınlığın ihlâlinin söz konusu olduğu durumlar içinse, hesap verebilirlik ve tutarlılık temelinde oluşturulmuş, istenmeyen her durum için tanımlanmış bir karşılığın bulunduğu, güvenilir, tarafsız, ciddi ve hızlı değerlendirme süreçleri oluşturulmalıdır. Ayrıca, gerek risklerin saptanması, gerekse eyleme yönelik tüm faaliyetlerde çalışanların ve yöneticilerin de aktif rol alması sağlanmalıdır. Çalışan ve yöneticilerin katılımı, organizasyonda konuya ilişkin duyarlılığın arttırılması, organizasyonel öğrenmenin ve istenen davranış değişikliklerinin sağlanması yönünden önemlidir.

Organizasyonda hukuki ve ahlâkî açılardan temel sorumlulukların yerine getirilmesi ve saygınlık koşullarının oluşturulması ile işte ve işyerinde saygınlığın yönetimi için gerekli altyapı sağlanmış olacaktır.



Şekil 3.1 : İşyerinde Saygınlık Yönetimi

Kaynak: Bolton, 2007: 8; 2010: 166; WHO, 2008: 4, 9-19 kaynaklarından hareketle geliştirilmiştir.

Şekil 3.1.'de de özetlenen işyerinde saygınlık yönetimi yaklaşımı; saygınlık değerlerine, hevesle çalışmaya, katılımcılığa, karşılıklı güvene ve sadakate dayalı bir örgüt kültürü oluşturulmasına uygun bir yönetim tarzı olarak bir yandan çalışanların örgütlerin beklentilerini karşılamalarına izin verirken, diğer yandan da örgütlerin çalışanlarının beklentilerini karşılamalarına olanak sağlamaktadır. Çalışanlar bu yaklaşımın organizasyonda yarattığı değişimi fark ettiklerinde, daha yüksek hevesle çalışacak, organizasyona bütünsel katkı sağlama olasılıkları da daha yükselecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA ORTAMINDA ÇALIŞANLARIN SAYGINLIĞI İLE HEVESLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ VE İSTİSMARCI YÖNETİM DAVRANIŞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

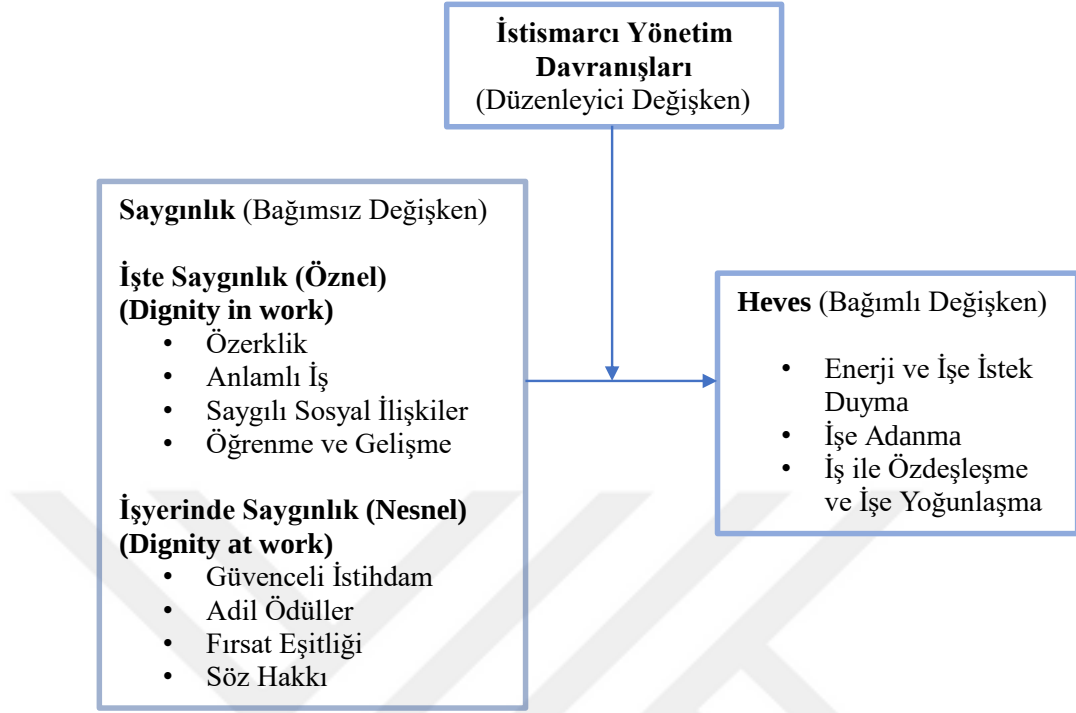
4.1 Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi ve Modeli

Organizasyonlarda çalışanın hevesini etkileyen en önemli konulardan biri olarak saygınlık konusu, son yıllarda literatürde ve uygulamalarda giderek daha da önem kazanmaktadır. İşyerinde saygınlık, çalışanın kendisini işine vermesini, heves ve katılımını arttırmakta; saygınlığın organizasyonda güvence altına alınması ile çalışanların motivasyonlarını, işe karşı heveslerini ve organizasyona bağlılıklarını sağlamak kolaylaşmaktadır (Figurska, 2017: 35; Lucas v.d., 2017: 1505-1508). Organizasyonda çalışanın hevesi, saygınlık ile kavramsal olarak örtüşen faktörler tarafından harekete geçirilirken (Hodson, 1999b: 474), buna karşılık saygınlık ihlalleri, çalışanların heveslerini azaltmaktadır (Thomas, Lucas, 2019: 91).

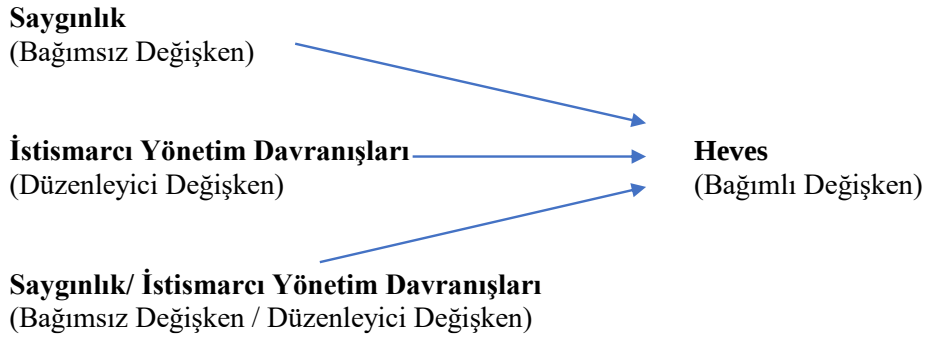
Organizasyonda çalışan saygınlığının tanınmasında ve teşvik edilmesinde ya da ihlâlinde lider önemli bir role sahiptir. Yönetim davranışı saygınlığın korunma veya ihlâl edilme derecesini belirlemekte olup, yönetimler organizasyonda saygı ve saygınlık kültürü ya da saygısızlık ve kaos kültürü yaratma yeteneğine sahiptir (Hodson, 2001: 232; Lucas v.d., 2017: 1506-1507). Çağdaş yönetim uygulamaları için, çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenin oluşturulması, meşruluk, karşılıklılık ve örgütsel adalet temel unsurlar olarak ifade edilirken (Hodson, 2002a: 66-67), Esen tarafından (2011) yöneticiye duyulan güvenin çalışanların hevesleri üzerindeki olumlu etkisi ile yöneticinin güven sarsıcı davranışlarının çalışanların heveslerinin azalması veya ortadan kalkması üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur (Esen, 2011: 66). Ayrıca istismarcı yönetimin, çalışan hevesi ile olumsuz yönde ilişkili olduğu da tespit edilmiştir (Meriç Atakan, 2017: 53; Tepper, Simon, Park, 2017: 130). Bu doğrultuda, saygınlığın hevese olan etkisini belirlemede en önemli unsur olarak görülen yönetim

davranışları arasında istismarcı yönetim davranışı da bu çalışmada düzenleyici değişken olarak ele alınmaktadır.

Çalışma ortamında çalışanların saygınlık ve hevesleri arasındaki ilişkinin incelendiği ve bu ilişkide istismarcı yönetimin düzenleyici etkisinin olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmanın kuramsal dayanağını, saygınlık boyutlarının ayrı göstergeler olarak ele alınması nedeniyle daha ayrıntılı bir şekilde analiz imkânı sağlayan Bolton'ın (2007, 2010) çalışma yaşamında saygınlığa ilişkin çok boyutlu argümanı oluşturmaktadır. Bolton'a göre çok boyutlu ve çok yönlü bir karaktere sahip işyerinde saygınlık kavramı, bireysel ve durumsal bir kavram olarak değil, geniş sebep ve sonuçları olan bütünleşik bir kavram olarak ele alınmalıdır. Bolton'ın saygınlığın öznel ve nesnel faktörlerin yer aldığı çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığı teorisinde; “işte saygınlık” (**dignity in work**) olarak tanımlanan öznel faktörler; özerklik, anlamlı iş, saygılı sosyal ilişkiler, öğrenme ve gelişme ve iş tatminidir. “İşyerinde saygınlık” (**dignity at work**) olarak tanımlanan nesnel faktörler ise; güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, güvenceli istihdam, adil ödüller, fırsat eşitliği, refah, ortak ve bireysel söz hakkı olarak ifade edilebilir (Bolton, 2007: 8; 2010: 166; Lucas v.d., 2017: 1508). Bolton'ın çalışmasındaki “iş tatmini”, “refah” ve “güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları” başlıkları ise, çalışmamızda kapsam dışı bırakılmıştır.



Şekil 4.1 : Araştırma Modelinin Kuramsal Gösterimi



Şekil 4.2 : Araştırma Modelinin İstatistiksel Gösterimi

4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, çalışma ortamında çalışanların saygınlık ve hevesleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkide istismarcı yönetimin düzenleyici etkisinin olup olmadığının saptanmasıdır. Ayrıca demografik değişkenlere göre

Çalışanların saygınlık ve istismarcı yönetim algılarının ve heveslerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

Organizasyonda saygınlık ve heves arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek, saygınlığın, çalışan hevesi üzerindeki etkisinin ne zaman artacağına ya da azalacağına ve bu etkinin neye bağlı olduğunun anlaşılmasında yardımcı olacak çeşitli değişkenler de söz konusudur. Bu değişkenlerden istismarcı yönetim, çalışmada düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. İşyerinde saygınlık algısı arttıkça, çalışanın hevesi artar, ancak saygınlığın heves üzerindeki etkisi, çalışanın istismarcı yönetim algısının söz konusu olmadığı durumda daha fazla olabilir, bu durumda saygınlık ve heves arasındaki ilişkinin şiddeti artabilir. Çalışanın istismarcı yönetim davranışlarına maruz kaldığına dair algısının söz konusu olduğu durumda ise, saygınlık algısı yüksek olsa bile heves yüksek olmayabilir.

Organizasyonlarda saygınlık ihlalleri ve çalışan saygınlığına zarar verici davranışlar, sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına, çalışanların örgüte güven ve bağlılıklarının azalmasına, bu yönü ile örgüt verimliliğinin ve saygınlığının azalmasına neden olabilmektedir. Literatürde, psikolojik taciz, yıldırma ve işyeri nezaketsizliği gibi saygınlık konusu ile ilişkilendirilebilecek çalışmaların ve saygınlık, heves ve istismarcı yönetim değişkenlerinin ayrı ayrı ya da ikili ilişkilerinin ele alındığı araştırmaların bulunmasına karşın, bu değişkenlerin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle, organizasyonlarda saygınlık kavramının daha geniş anlamda ve bütünlük olarak, heves ve istismarcı yönetim kavramlarıyla birlikte ele alındığı bu araştırmanın, kuramsal çerçevesi ve sonuçları açısından İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış alanlarında katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma, teorik açıdan çalışma yaşamında saygınlığa ilişkin kavramları doğru bir şekilde tanımlamak, saygınlığın ve saygınlık ihlallerinin çalışanların hevesleriyle ilişkisini ortaya koymak ve uygulamacılar için de konuya ilişkin çözüm ve öneriler üretebilmek açısından önemlidir.

4.1.2 Araştırmanın Türü

Bu araştırmanın türü, araştırmanın amacına göre; araştırmaya konu olan olay, birey, nesne ve kurumun kendi koşulları içinde değiştirilmeden olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı tarama modellerinden, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama (tanımlayıcı araştırmalar) kapsamında; karşılaştırma türü ilişkisel taramadır (Karasar, 2008: 77-84).

4.1.3 Araştırmanın Örneklemi

Araştırma örneklemini, İstanbul’da özel sektörde çeşitli seviyelerde (yönetici, çalışan) görev yapmakta olan, 18 yaş üzeri beyaz yakalı personel oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak verilerin toplanmasında pratikliği ve uygulama kolaylığı sağlaması nedeniyle, araştırmacının, araştırma sırasında kolayca ulaşılabilir ve katılmaya istekli katılımcılardan veri toplamasını ifade eden kolayda örneklem yöntemi kullanılmış (Salkind, 2010: 1297, 1304-1305), örneklemin ana kütleyi daha iyi temsil edebilmesi için, hedef kitledeki alt grupları kapsayacak şekilde ve cevaplayıcı değişkenliği dikkate alınarak, mümkün olduğunca farklı sektör ve meslek gruplarındaki katılımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket formunun Google Forms çevrimiçi anket sistemi üzerinden bağlantısı oluşturularak katılımcılara iletilmiş ve anketi cevaplamaları istenmiştir. Çevrimiçi anket, Ekim 2021’den 31 Aralık 2021’e kadar sistemde cevaplamaya açık halde tutulmuştur. Ayrıca Anket formu araştırmacı tarafından katılımcılara elektronik olarak ulaştırılarak ve elden dağıtılarak, yine aynı yöntemlerle toplanmıştır. 163’ü çevrimiçi, 61’i de elektronik olarak ve elden dağıtılan form olmak üzere toplam 224 form geçerli olarak kabul edilerek araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan 224 kişinin demografik değişkenlere göre dağılımları Tablo 4.1.’de sunulmaktadır.

Ancak, araştırma katılımcılarının demografik değişkenlere göre dağılımları incelendiğinde, bazı değişkenlerin alt gruplarındaki katılımcı sayılarının 30’dan küçük olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle analizler, yeterli sayının altındaki gruplar, birleştirilmeye uygun olan diğer gruplara dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir. Bu işlem

sonucunda oluşan ve analizlerde de kullanılan demografik değişkenlere ilişkin birleştirilmiş gruplar ile katılımcıların bu gruplara göre dağılımları Tablo 4.2.'de yer almaktadır. Katılımcının görev yaptığı bölüm değişkeni ile ilgili herhangi bir analiz sonucu raporlanmadığı için, bu değişkene ait gruplar, Tablo 4.2.'de de ilk hali ile korunmuştur.

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların %42'si 25-35 yaş, %33'ü de 36-45 yaş arasında yer almaktadır. %53'ü kadın ve %47'si erkeklerden oluşan katılımcıların, %53'ü lisans ve ön lisans, %44'ü ise lisans üstü eğitim düzeyindedir. Katılımcıların %58'i 10 yıl üzeri toplam kıdem süresine sahipken, kurum içi kıdem sürelerine bakıldığında ise katılımcıların 1-5 yıl (%38) ve 10 yıl üzeri (%29) kıdemde yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların %34'ü yönetici ve üzeri seviyelerde iken, %65'i uzman, mühendis, avukat vb. gibi pozisyonlarda çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların görev yaptıkları bölümlere bakıldığında, yoğunluğun katılımcıların %35'ini oluşturan İK, eğitim, idari işler, hukuk ve endüstri ilişkileri alanlarında olduğu; muhasebe-finance, teknik ve satış-pazarlama gibi alanlarda ise %17 ile eşit düzeyde katılımcının yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.1 : Araştırma Katılımcılarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken (N=224)		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	18-24 yaş arası	13	6
	25-35 yaş arası	93	42
	36-45 yaş arası	73	33
	45 yaş üzeri	45	20
Cinsiyet	Kadın	119	53
	Erkek	105	47
Eğitim Seviyesi	Lise ve altı	7	3
	Lisans ve Ön lisans	118	53
	Lisans üstü	99	44
Toplam Kıdem Süresi	1 yıldan az	11	5
	1-5 yıl	49	22
	6-10 yıl	35	16
	10 yıl üzeri	129	58
Kurum İçi Kıdem Süresi	1 yıldan az	35	16
	1-5 yıl	85	38
	6-10 yıl	39	17
	10 yıl üzeri	65	29
Bölüm	Muhasebe/Finans	37	17
	Üretim	14	6
	Teknik	37	17
	Satış/Satınalma	37	17
	İK/Hukuk	78	35
	Diğer (İnşaat, Medya, Sağlık)	20	9
	Cevap Alınamayanlar	1	0
Pozisyon/Unvan	Müdür/Yönetici	76	34
	Çalışan (Uzman/Mühendis/Avukat vb.)	145	65
	Cevap Alınamayanlar	3	1

Tablo 4.2 : Araştırma Katılımcılarının Demografik Değişkenlere Ait Bazı Grupların Birleştirilmesi Sonrasındaki Dağılımı

Değişken (N=224)		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	18-35 yaş arası	106	47
	36-45 yaş arası	73	33
	45 yaş üzeri	45	20
Cinsiyet	Kadın	119	53
	Erkek	105	47
Eğitim Seviyesi	Lisans ve altı	125	56
	Lisans üstü	99	44
Toplam Kıdem Süresi	5 yıl ve altı	60	27
	6-10 yıl	35	16
	10 yıl üzeri	129	58
Kurum İçi Kıdem Süresi	1 yıldan az	35	16
	1-5 yıl	85	38
	6-10 yıl	39	17
	10 yıl üzeri	65	29
Bölüm	Muhasebe/Finans	37	17
	Üretim	14	6
	Teknik	37	17
	Satış/Satınalma	37	17
	İK/Hukuk	78	35
	Diğer (İnşaat, Medya, Sağlık)	20	9
	Cevap Alınamayanlar	1	0
Pozisyon/Unvan	Müdür/Yönetici	76	34
	Çalışan	145	65
	(Uzman/Mühendis/Avukat vb.)		
	Cevap Alınamayanlar	3	1

4.1.4 Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımsız değişkeni çalışan saygınlığı, bağımlı değişkeni de çalışan hevesidir. Çalışma ortamında çalışanların saygınlıklarına yönelik algıları ile hevesleri arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek, saygınlığın, çalışan hevesi üzerindeki etkisinin ne zaman artacağına ya da azalacağına ve bu etkinin neye bağlı olduğunun anlaşılmasında yardımcı olacak değişkenlerden “çalışanın istismarcı yönetime maruz kalmadığına yönelik algısı” ise araştırmada kısaca “istismarcı yönetim” başlığı ile düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ve

bağımsız değişken arasındaki ilişkinin şiddetini ve/veya yönünü etkileyen değişkenlerdir (Baron, Kenny, 1986: 1174). Düzenleyici değişken değiştikçe, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler de etkilenmektedir. Düzenleyici değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin hangi durumlarda arttığını, azaldığını veya yön değiştirdiğini anlamamıza yardımcı olur. Bir başka deyişle, düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü arttırabilir, azaltabilir ya da bu ilişkinin yönünü değiştirebilir (Gürbüz, 2019: 25, 82-83).

Çalışmada ayrıca, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem ve unvan gibi demografik değişkenlere göre çalışanların saygınlık ve istismarcı yönetim davranışı algılarının ve heveslerinin farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

4.1.5 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri 2 grupta ele alınmıştır. Bu gruplardan birincisi; çalışma ortamında çalışanların saygınlık ve hevesleri arasındaki ilişkinin incelenmesine ve bu ilişkide istismarcı yönetimin düzenleyici etkisinin olup olmadığının saptanmasına yöneliktir. Diğer gruptaki hipotezler ise, çalışanların saygınlık ve istismarcı yönetim algıları ile heveslerinin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini amaçlamaktadır.

Birinci Grup Hipotezler

Çalışma ortamında çalışanların saygınlık ve hevesleri arasındaki ilişkinin incelenmesine ve bu ilişkide istismarcı yönetimin düzenleyici etkisinin olup olmadığının saptanmasına yönelik olarak oluşturulan 6 hipotez aşağıda yer almaktadır.

Araştırmamızın kuramsal dayanağını oluşturan Bolton'ın saygınlığın öznel ve nesnel faktörlerin yer aldığı çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığı teorisinde; saygınlık bileşenleri “işte saygınlık” (**dignity in work**) ve “işyerinde saygınlık” (**dignity at work**) başlıkları altında ifade edilmekteyken; bu başlıklar altındaki maddelerin, araştırmamızda gerçekleştirdiğimiz faktör analizi sonucunda yerlerinin değiştiği ve 2 farklı boyut altında toplandıkları görülmüştür. Faktör analizi

bulgularında detaylı olarak açıklanan bu yeni boyutlar; somut ve soyut saygınlık olarak adlandırılmıştır.

Bu doğrultuda; araştırmanın birinci hipotezi saygınlığın genel olarak, ikinci ve üçüncü hipotezleri de, faktör analizi sonucunda tespit edilen somut ve soyut saygınlık boyutlarının heves üzerindeki etkilerinin araştırılmasına yöneliktir.

H₁: Saygınlığın heves üzerinde etkisi vardır.

H₂: Somut saygınlığın heves üzerinde etkisi vardır.

H₃: Soyut saygınlığın heves üzerinde etkisi vardır.

Bu grupta ele alınan diğer 3 hipotezden **H₄** saygınlığın genel olarak, **H₅** ve **H₆** ise somut ve soyut saygınlık boyutlarının hevesle olan ilişkilerinde istismarcı yönetimin düzenleyici etkilerinin araştırılmasına yönelik olarak oluşturulmuştur.

H₄: Saygınlık ve heves ilişkisinde istismarcı yönetimin düzenleyici etkisi vardır.

H₅: Somut saygınlık ve heves ilişkisinde istismarcı yönetimin düzenleyici etkisi vardır.

H₆: Soyut saygınlık ve heves ilişkisinde istismarcı yönetimin düzenleyici etkisi vardır.

İkinci Grup Hipotezler

Çalışma ortamında çalışanların saygınlık ve istismarcı yönetim algıları ile heveslerinin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini amaçlayan ve araştırmamızda ikinci grup hipotezler olarak ele aldığımız diğer 3 hipotez de şu şekilde ifade edilebilir:

H₇: Çalışanların saygınlık algıları, demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süreleri, unvan) farklılık göstermektedir.

H₈: Çalışanların hevesleri, demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süreleri, unvan) farklılık göstermektedir.

H₉: Çalışanların istismarcı yönetim algıları, demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süreleri, unvan) farklılık göstermektedir.

4.1.6 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Lucas'ın işyerinde saygınlığın, varlığından ziyade yokluğu ile anlaşılmakta ve deneyimlenmekte (Thomas, Lucas, 2019: 76-77) olduğu görüşünden hareketle, saygınlığın hevese olan etkisinde, olumlu yönetim davranışlarına nazaran, istismarcı yönetim davranışına maruz kalıp, kalmamanın ilişkinin şiddetini değiştirme açısından daha etkili olabileceği varsayılmakta, bu nedenle istismarcı yönetim, çalışmada düzenleyici değişken olarak ele alınmaktadır.

Araştırmanın örneklemi İstanbul ili ve beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlıdır. Ayrıca zaman kısıtı nedeniyle, verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yönteminin kullanılması da araştırmanın bir diğer sınırı olarak ifade edilebilir.

4.2 Araştırmanın Yöntemi

4.2.1 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde; katılımcıların demografik özelliklerine ait; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam ve kurum içi kıdem süreleri, bölüm ve unvan gibi sorulara yer verilmiştir. Anket formunun ikinci bölümü saygınlık, üçüncü bölümü heves ve dördüncü bölümü de istismarcı yönetim ölçeklerini kapsamakta ve form 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmış 44 maddeden oluşmaktadır.

Saygınlık ölçeği; Bolton'ın işyerinde saygınlığa ilişkin kavramsallaştırmasından (2007, 2010) hareketle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım işyerinde saygınlığın bütünleşik bir kavram olarak ele alınmasına ve daha ayrıntılı bir şekilde analizine imkân sağlamaktadır. Bu nedenle, Bolton'ın çalışma

yaşamında saygınlığa ilişkin çok boyutlu argümanı araştırmada kullanılan saygınlık ölçeğinin de temelini oluşturmaktadır. Bolton'ın çalışmasındaki iş tatmini, refah ve güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları başlıkları, bu araştırma için geliştirdiğimiz ölçekte kapsam dışı bırakılmıştır. Saygınlık ölçeği; işte saygınlık (**dignity in work/öznel faktörler**) ve işyerinde saygınlık (**dignity at work/nesnel faktörler**) başlıkları altında yer alan toplam 16 maddeden oluşmaktadır. İşte saygınlık (**dignity in work**) kapsamında ölçekte toplam 6 madde yer almakta olup; bu maddelerin 2'si özerklik, 2'si anlamlı iş, 1'i öğrenme ve gelişme ve 1'i de saygılı sosyal ilişkiler ile ilgilidir. İşyerinde saygınlık (**dignity at work**) kapsamında ise toplamda 10 madde yer almakta olup, bunlardan 2'si güvenceli istihdam, 3'ü adil ödüller, 2'si fırsat eşitliği ve 3'ü de söz hakkı ile ilgilidir.

Hevesi ölçeği; Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen ve Eryılmaz ve Doğan tarafından (2012) Türkçe uyarlaması yapılan toplam 17 maddelik Utrecht Ölçeği'nin (UWES), 12 maddeden oluşan bir uyarlamasıdır. Hevesin davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutlarını ölçen ve sık kullanılan bir araç olan Utrecht Ölçeğinde (UWES) bu üç boyut, bireyin çalışmasında sırasıyla; enerji, adanmışlık ve özdeşleşme (**vigour, dedication, absorption**) temalarına karşılık gelmekte olup, araştırma için uyarladığımız ölçekte “enerji ve işe istek duyma”, “işe adanma” ile “iş ile özdeşleşme ve işe yoğunlaşma” başlıklarına ilişkin 4'er madde yer almaktadır.

Araştırma kapsamında çalışanların istismarcı yönetim algılarını ölçmek için Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Ülbeği ve arkadaşları (2014) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan, 5'li Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmiş 15 maddeden oluşan İstismarcı Yönetim Ölçeği'nin, araştırmacı tarafından “güven” başlığına ilişkin bir madde daha ilave edilerek yapılan, 16 maddelik bir uyarlaması kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan maddelerin konuyu temsil edebilme ve kapsama nitelikleri ile maddelerin anlaşılabilirliği, akademisyenlerin ve uzmanların görüşleri alınarak değerlendirildikten sonra, gerekli değişiklikler yapılmış ve ölçek maddelerinin son şekli verilmiştir.

4.2.2 Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Saygınlık ölçeğindeki maddeler “1: kesinlikle katılmıyorum”, “5: tamamen katılıyorum”; heves ölçeğindeki ve istismarcı yönetim ölçeğindeki maddeler “1: hiçbir zaman”, “5: her zaman” şeklindeki Likert tipi ölçekler ile değerlendirilmiştir. İstismarcı yönetim ölçeğindeki maddeler, katılımcıların istismarcı yönetime maruz kalmadıklarına yönelik olumlu cevapları için 5 puan, istismarcı yönetime yönelik algının söz konusu olduğu durumlar için ise 1 puan üzerinden puanlanmıştır. Saygınlık ölçeğindeki 1 madde ile istismarcı yönetim ölçeğindeki 9 madde ters kodlu olarak sorulmuş ve yeniden kodlanarak hesaplaması yapılmıştır. Veriler, SPSS 26 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Anket Formunun öncelikle hedef kitle içerisinde yer alan alt grupları kapsayacak çeşitlilikteki 30 kişilik bir grupta Ağustos 2021’de ön deneme uygulaması yapılarak, maddelerin anlaşılabilirliği, farklı kişilerce aynı şekilde algılanıp algılanmadığı gibi konular tespit edilmeye çalışılmış, ayrıca ölçeklerin geçerliliği keşfedici faktör analizi ile test edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 26 istatistik programı kullanılmıştır. Ön deneme uygulamasına ilişkin test ve analizlerin yapılarak, sonuçların yorumlanmasını ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını takiben, İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’na etik kurul onayı alınmak üzere başvurulmuş, etik yönden uygunluk kararı sonrasında Ekim 2021’de anketin daha büyük bir örneklem üzerinde uygulanmasına geçilmiştir.

Anket, Ekim-Aralık 2021 tarihleri arasında uygulanmıştır. Toplam 231 anket cevaplanmış, bu anketler arasında veri sağlamaya elverişli 224 adet anket elde edilerek, analizler 224 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın verileri, SPSS 26 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla, keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kullanılan ölçme araçlarındaki maddeler puanlanırken Likert tipi derecelendirme kullanıldığı için elde edilen verilerin güvenilirliğini test etmek için (Bursal, 2019: 226) Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla korelasyon; değişkenlerin birbirlerini yordama düzeylerinin araştırılması ve düzenleyici ilişkilerin test edilmesi amacıyla da hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

4.2.3 Bulgular

4.2.3.1 Faktör Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin teorik bir özelliği ölçüp ölçmediğinin belirlenmesi veya teorik yapıyı destekleme geçerliliği olarak ifade edilen yapı geçerliliği, faktör analizi ile incelenir. Bu amaçla kullanılan keşfedici faktör analizi, ölçme aracında aynı yapıyı ölçen maddeleri faktörler altında toplamak, bir başka anlatımla, ölçme aracının örtük yapısını ortaya koymak için gerçekleştirilmektedir (Bursal, 2019: 177). Bu doğrultuda, ölçeklerin geçerlilik çalışmaları için SPSS 26 istatistik programı kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenebilmesi amacıyla; örnekleme yeterliliği istatistikleri incelenmiştir. Faktör analizi için örneklem büyüklüğü önemlidir. Madde-toplam puan korelasyonuna bakabilmek için Spector'a göre (1992) 100-200 arasında örneklem büyüklüğünün olması gerekirken, diğer kaynaklarda bu sayının ölçekteki madde sayısının 5 katı kadar olması gerektiği belirtilmektedir (Şencan, 2005: 112).

Bu aşamada; diğer değişkenler ile ilişkili olmayan değişkenlerin belirlenebilmesi amacıyla Korelasyon Matrisi (**Correlation Matrix**) oluşturulmuş; yeterli düzeyde ilişkili değişkenleri sağlama açısından örneklemin yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Katsayısı (**Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy**) (KMO) hesaplanmış, Anti-İmaj Korelasyonlar Matrisi (**Anti-image Matrices**) ve korelasyonlar matrisindeki korelasyonların anlamlı olup olmadığını test eden Bartlett Küresellik Testi (**Bartlett's Test of Sphericity**) sonuçları analiz edilmiştir.

Sonuçlara bakıldığında korelasyon matrisi determinant değerleri açısından verilerin faktör analizine uygun olduğu, ancak saygınlık ölçeğine ait korelasyon

matrisindeki katsayılar incelendiğinde, 4.maddenin en az bir durum için $r > ,30$ şartını sağlamadığı, bu nedenle diğer maddelerin hiçbirisi ile yeterli düzeyde ilişkili olmayan bu maddenin ölçekten çıkarılabileceği görülmüştür.

Ayrıca, her üç ölçeğe ait KMO değerleri ,90'dan büyük olarak hesaplanmış olup, literatürde bu değerler mükemmel olarak değerlendirilmektedir. $p < ,05$ şartını gerçekleştiren Bartlett Küresellik Testi değerleri de çok değişkenli normallik şartının sağlandığını ve korelasyon matrisindeki maddeler arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Örneklem yeterliliğinin, analiz edilen her madde bazında ölçüsü olarak anti-imaj korelasyonlar matrisinin köşegeni üzerindeki örneklem yeterliliği ölçüleri ,50'den büyüktür. Bu sonuçlar, analize dâhil edilen tüm verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Bursal, 2019: 180-185; Kalaycı v.d., 2008: 322). Ölçeklere ilişkin örneklem yeterliliği sonuçları Tablo 4.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3 : Ölçeklere İlişkin Örneklem Yeterliliği Sonuçları

Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin	Bartlett Küresellik Testi	
	Örneklem Yeterliliği Katsayısı	χ^2	Anlamlılık
Saygınlık	,921	2386,366	,000
Heves	,901	1585,506	,000
İstismarcı Yönetim	,917	1893,399	,000

Örneklem yeterliliği istatistiklerinin incelenmesini takiben, ölçme araçlarının faktör sayılarının belirlenmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada, Açıklanan Toplam Varyans Tabloları (**Total Variance Explained**) ve Yamaç Birikinti Grafikleri (**Scree Plot**) birlikte incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

1. Saygınlık Ölçeği: Saygınlık Ölçeğinden elde edilen verilere ilişkin açıklanan toplam varyans tablosunda Kaiser ölçütüne (Faktör Sayısı=Özdeğer>1 durum sayısı) göre açıklanan toplam varyans oranı %66,410 olan 3 faktörlü yapı

önerilmekle birlikte, yamaç birikinti grafiği ve 3 faktörlü yapıda 3.faktörde sadece 2 madde bulunması göz önünde bulundurularak 2 faktörlü yapı tercih edilmiştir.

Faktör döndürmesi tekniğine karar verilebilmesi için Eğik Döndürme (**Direct Oblimin**) seçeneği kullanılarak faktörler arasındaki korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Faktör puanları arasındaki korelasyon katsayılarının yer aldığı Bileşen Korelasyonları Matrisinde (**Component Correlation Matrix**) ,30'dan büyük katsayı nedeniyle eğik döndürme yapılmıştır. Döndürülmüş faktör yükü değerlerini veren Örüntü Matrisi (**Pattern Matrix**) ve her maddenin yapıdaki tüm faktörlerle ilişkilerini veren Yapı Matrisi (**Structure Matrix**) incelendiğinde, 3 faktörlü yapıda A8 ve A6 maddelerinde tespit edilen binişiklik (faktör yükleri arasındaki farkın ,1'den küçük olması) sorununun da ortadan kalktığı tespit edilmiştir.

Korelasyon matrisindeki katsayılarının düşük olduğu görülen A4 maddesi ölçekten çıkarıldığında elde edilen sonuçlar ve döndürülmüş faktör yükü değerleri Tablo 4.4.'de yer almaktadır. Örneklem büyüklüğüne göre (N=224) faktör yükü alt sınırı ,40 olarak alınmıştır (Bursal, 2019: 201). Tablo 4.4.'de saygınlık ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarının yanı sıra, faktör bazında hesaplanan güvenilirlik değerlerine de yer verilmiştir.

Tablo 4.4 : Saygınlık Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları

Faktör Adı	Madde No	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa Katsayısı
F1: Somut Saygınlık	A5	Çalıştığım işyerinin kendimi her yönde geliştirme fırsatı sağladığını düşünüyorum.	,512	52,459	,907
	A7	Çalışan olarak haklarımın sağlanması konusunda çalıştığım organizasyona güveniyorum.	,706		
	A8	Çalıştığım organizasyonda bir kriz durumunda işten çıkarılma ihtimalimin olduğunu düşünmüyorum.	,457		
	A9	Çalıştığım işyerinde emeğimin karşılığı olan ücreti kazandığımı düşünüyorum.	,941		
	A10	Kazandığım ücretin yaşamımı sürdürmek için yeterli olduğunu düşünüyorum.	,896		
	A11	Çalıştığım işyerinde hakkaniyetli bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.	,958		
	A12	Çalıştığım işyerinde tüm imkânlardan kişisel ve grupsal ayrıcalıklar yaratılmaksızın eşit olarak faydalanabilme imkânına sahibim.	,657		
	A13	Diğer çalışanlarla her konuda eşit muamele gördüğümü düşünüyorum.	,600		
F2: Soyut Saygınlık	A1	Çalıştığım işyerinde işimle ilgili konularda karar verme özgürlüğüne sahibim.	,902	10,470	,898
	A2	İşimi yaparken kararlarımı uygulama konusunda yeterince özgürlüğe sahibim.	,849		
	A3	Yaptığım iş bana belli bir amaca hizmet eden anlamlı bir iş olarak gözüküyor.	,499		
	A6	Çalıştığım işyerinde bana karşı yeterince saygı ve özen gösterildiğini düşünüyorum.	,588		
	A14	Çalıştığım işyerinde işimle ilgili konularda söz sahibi olduğumu düşünüyorum.	,852		
	A15	Çalıştığım işyerinde görüşlerimi rahatlıkla ifade edebilme özgürlüğüne sahip olduğumu düşünüyorum.	,786		
	A16	Çalıştığım işyerinde söylediklerime genellikle değer verilir.	,734		
	Açıklanan Toplam Varyans				
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)			,921		
Bartlett Küresellik Testi	x ²	2358,366			
	Anlamlılık	,000			

Bu işlemler sonucunda KMO katsayısı ,921 olarak kalmış ve açıklanan toplam varyans oranı %66,410'dan %62,929'a düşmüştür.

Faktör analizi sonucunda saygınlık ölçeğinde yer alan maddelerin 2 boyutta bir arada toplandığı tespit edilmiştir. Daha önce de ifade edildiği üzere; Bolton'ın çalışmasında işte saygınlık “öznel” ve işyerinde saygınlık “nesnel” faktörler olarak adlandırılmaktaydı. Bu çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda ise, ölçekte “işte saygınlık” başlığı altında yer alan; öğrenme ve gelişme, “işyerinde saygınlık” başlığı altında yer alan adil ödüller, güvenceli istihdam ve fırsat eşitliği bir boyut altında; ölçekte “işte saygınlık” başlığı altında yer alan; özerklik, anlamlı iş ve saygılı sosyal ilişkiler ile “işyerinde saygınlık” başlığı altında yer alan söz hakkı da bir boyut altında bir araya gelmiştir. Bu boyutlar, çalışmamızda somut ve soyut saygınlık olarak ele alınmıştır.

Faktör 1'de yer alan “öğrenme ve gelişme, adil ödüller, güvenceli istihdam, fırsat eşitliği” konularına ilişkin 8 maddenin, daha çok işin çalışana sunduğu fırsatlara ve maddi yararlaraya dayanması nedeniyle bu faktör “somut saygınlık” olarak adlandırılmıştır. Faktörde yer alan maddelerin faktöre katkılarına bakıldığında; 3 maddenin mükemmel, 2 maddenin çok iyi, 1 maddenin iyi ve 2 maddenin de orta düzeyde katkı sağladığı görülmektedir.

Faktör 2'de yer alan “özerklik, anlamlı iş, saygılı sosyal ilişkiler ve söz hakkı” konularına ilişkin 7 maddenin ise daha çok iş, işin yerine getirilmesi ve sosyal ilişkiler ile ilgili anlam, özerklik, saygı görme ve görüşlerini ifade edebilme gibi haklara dayanması nedeniyle bu faktör “soyut saygınlık” olarak adlandırılmıştır. Faktörde yer alan maddelerin faktöre katkılarına bakıldığında; bu 7 maddeden 5'inin mükemmel, 1'inin iyi ve 1 maddenin de orta düzeyde katkı sağladığı görülmüştür (Bursal, 2019: 207).

2. Heves Ölçeği: Heves Ölçeğinden elde edilen verilere ilişkin açıklanan toplam varyans tablosunda Kaiser ölçütü (Faktör Sayısı=Özdeğer>1 durum sayısı) ve yamaç birikinti grafiğine göre tek faktörlü yapı uygun görülmüştür. Faktör analizi sonucunda UWES'in üç faktörlü yapısı tek faktöre inmiş, ölçekte yer alan maddeler

tek boyutta bir arada toplanmıştır. Heves ölçeğine ait faktör analizi sonuçları ile ölçeğin güvenirlik katsayısı Tablo 4.5.'te sunulmaktadır.

Tablo 4.5 : Heves Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Madde No	Maddeler	Faktör Yüğü
B1	İşimde kendimi enerji dolu ve dinç hissedirim.	,790
B2	Çalışırken zaman su gibi akıp gider.	,677
B3	İşimde kendimi güçlü hissedirim.	,766
B4	İşime karşı istekli ve hevesliyim.	,850
B5	İşim bana çalışma şevki verir.	,835
B6	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	,670
B7	Yaptığım işle gurur duyuyorum.	,750
B8	Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.	,573
B9	Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.	,487
B10	İşimi ilginç ve özel bulurum.	,743
B11	Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.	,757
B12	Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.	,649
Açıklanan Toplam Varyans		51,770
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,901
Bartlett Küresellik Testi	χ^2	1585,506
	Anlamlılık	,000
Cronbach Alfa Katsayısı		,909

3. İstismarcı Yönetim Ölçeği: İstismarcı yönetim ölçeğinden elde edilen verilere ilişkin açıklanan toplam varyans tablosunda Kaiser ölçütü (Faktör Sayısı=Özdeğer>1 durum sayısı) ve yamaç birikinti grafiğine göre tek faktörlü yapı uygun görülmüştür. Faktör analizi sonucunda istismarcı yönetim ölçeğinin tek faktörlü yapısı korunmuştur.

İstismarcı yönetim ölçeğine ait faktör analizi sonuçları ile ölçeğin güvenirlik katsayısı Tablo 4.6.'da sunulmaktadır.

Tablo 4.6 : İstismarcı Yönetim Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları

Madde No	Maddeler	Faktör Yüğü
C1	Yöneticim benimle alaycı bir üslupla konuşmaktan kaçınmaz.	,595
C2	Yöneticim duygu ve düşüncelerimi saçma bulduğunu söylemekten çekinmez.	,562
C3	Yöneticim sorun yaşadığımızda benimle iletişimi keser.	,729
C4	Yöneticim beni başkalarının önünde küçük düşürür.	,756
C5	Yöneticim mahremiyetime özen gösterir.	,564
C6	Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurmaktan çekinmez.	,730
C7	Yöneticim işteki çabalarımı takdir eder.	,707
C8	Yöneticim beni kendisini utandırmakla ve benzeri konularda suçlar.	,664
C9	Yöneticim verdiği sözlerde durur.	,649
C10	Yöneticim sinirlendiğı zaman hıncını benden çıkarır.	,753
C11	Yöneticimin benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunduğunu duyarım.	,713
C12	Yöneticim bana karşı naziktir.	,795
C13	Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama sıcak bakar.	,691
C14	Yöneticim beceriksiz olduğumu ifade eder.	,619
C15	Yöneticim bana her konuda doğruyu söyler.	,646
C16	Yöneticim iş konusunda bana güvendiğini söyler.	,684
Açıklanan Toplam Varyans		46,492
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,917
Bartlett Küresellik Testi	χ^2	1893,399
	Anlamlılık	,000
Cronbach Alfa Katsayısı		,918

4.2.3.2 Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Katsayıları ve Değişkenler Arası Korelasyon

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik bulgular Tablo 4.7.'de sunulmaktadır.

Tablo 4.7 : Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Katsayıları ve Değişkenler Arası Korelasyon

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1.Saygınlık	3,64	,78	(,93)				
2.Somut Saygınlık ^a	3,32	,96		(,91)			
3.Soyut Saygınlık ^a	3,99	,71		,695**	(,90)		
4.Heves	3,83	,67	,580**	,517**	,567**	(,91)	
5.İstismarcı Yönetim	4,25	,67	,615**	,539**	,614**	,285**	(,92)

**** ,01 düzeyinde anlamlı**

^a Saygınlık ölçeğini oluşturan alt boyutları göstermektedir.

Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarını ifade etmektedir.

Aritmetik ortalamalara ilişkin olarak 3'ün üstündeki değerler, olumlu yöndeki sonuçları ifade etmektedir. Bu doğrultuda; tüm değişkenlere yönelik sonuçların olumlu olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların istismarcı yönetim davranışına maruz kalmadıklarına ilişkin algıları (Ort.: 4,25; SS= ,67) ve soyut saygınlık algıları (Ort.: 3,99; SS= ,71) en yüksek ortalamaya sahip değişkenlerdir.

Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında (Tablo 4.7.), hevesle ilişkisi en fazla olan değişken saygınlık olarak gözükmektedir. Saygınlık ile ilişkisi en fazla olan değişken ise istismarcı yönetimdir. Katılımcıların saygınlık ve heves ($r = ,580$; $p < ,01$), somut saygınlık ve heves ($r = ,517$; $p < ,01$), soyut saygınlık ve heves ($r = ,567$; $p < ,01$), saygınlık ve istismarcı yönetime maruz kalmama ($r = ,615$; $p < ,01$), somut saygınlık ve istismarcı yönetime maruz kalmama ($r = ,539$; $p < ,01$) ve soyut saygınlık ve istismarcı yönetime maruz kalmama ($r = ,614$; $p < ,01$) puanları arasında orta düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanın istismarcı yönetime maruz kalmaması ve hevesi arasında ($r = ,285$; $p < ,01$) ise zayıf seviyede, olumlu yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur (Bursal, 2019: 131).

Güvenilirlik, kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ve ölçekte yer alan maddelerin birbirleri ile olan tutarlılığını ifade eder ve yapılacak analizler ve yorumlar için bir temel oluşturur. Güvenilir ölçekler maddeleri arasındaki

iç tutarlılığı yüksek olan araçlardır (Şencan, 2005: 107). Değişkenlere ait içsel tutarlılığı gösteren ve Tablo 4.7.'de yer alan Cronbach alfa değerleri incelendiğinde 0 ile 1 arasında değerler alan ve yeterli olarak kabul edilebilmesi için ,70'den büyük olması arzu edilen (Bursal, 2019: 228) içsel tutarlılık katsayısı değerlerinin ,70'in üzerinde olduğu görülmekte olup, bu ölçümler yüksek güvenilirliğe sahip olarak değerlendirilebilir (Kalaycı v.d., 2008: 403-405).

4.2.3.3 Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın birinci grup hipotezleri olarak ele alınan, çalışma ortamında çalışanların saygınlık ve hevesleri arasındaki ilişkinin incelenmesine ve bu ilişkide istismarcı yönetimin düzenleyici etkisinin olup olmadığının saptanmasına yönelik 6 hipotezi test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Bu grupta yer alan ilk 3 hipotezden birincisi saygınlık değişkeninin genel olarak, ikinci ve üçüncü hipotezler de, somut ve soyut saygınlık boyutlarının heves üzerindeki etkilerinin incelenmesine yöneliktir. Bu amaçla gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda oluşan Model özeti tablosunda (**Model Summary**) yer alan R değeri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki toplam ilişki düzeyini, R Square (R^2) değeri, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının, modele dâhil edilen bağımsız değişken tarafından açıklandığını; analizler sonucunda oluşan bir diğer tablo olan Anova tablosundaki F değeri anlamlılık düzeyi de, regresyon modelinin genel olarak anlamlı bulunup bulunmadığını göstermektedir (Kalaycı v.d., 2008: 203). Regresyon analizleri sonucunda oluşan Katsayılar tablosundaki (**Coefficients**) B (standardize olmayan) katsayıları da, diğer tüm bağımsız değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda yani kontrol edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne derece değiştirdiğini ifade etmektedir. Ayrıca Beta (standardize/ β) katsayıları bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki korelasyonu göstermektedir. Basit regresyon analizinde Beta (standardize/ β) ve R değerleri aynıdır (Bursal, 2019: 149-157). Bu doğrultuda, gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgular aşağıda sunulmaktadır.

1. Genel olarak saygınlık değişkeninin heves üzerindeki etkisini tespit edebilmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları

Tablo 4.8.'de sunulan, saygınlığın heves üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi model özeti tablosundaki R^2 değeri, hevesteki değişimin %33,7'lik kısmının saygınlık tarafından açıklandığını ifade etmektedir.

Tablo 4.8 : Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu

Model Özeti				
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Kestirim Hatası
1	,580 ^a	,337	,334	,54403

a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Saygınlık

Saygınlığın heves üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi Anova tablosu'nda (Tablo 4.9.) yer alan F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyi ($p=,000$), hevesi saygınlık ile açıkladığımız regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9 : Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Anova Tablosu

ANOVA ^a					
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F
1	Regression	33,384	1	33,384	112,794
	Residual	65,706	222	,296	
	Toplam	99,090	223		

a. Bağımlı Değişken: Heves

b. Bağımsız Değişken: (Sabit), Saygınlık

Tablo 4.10.'da sunulan Katsayılar tablosunda, B katsayısına ilişkin t değeri de anlamlı bulunduğundan ($p=,000$), saygınlık değişkeninin katsayısının istatistiksel

olarak anlamlı olduğu; bu doğrultuda, saygınlıktaki 1 birimlik artışın, hevesi ,496 birim arttırdığı (B= ,496) ifade edilebilir.

Tablo 4.10 : Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

		Katsayılar ^a				
		Standardize Olmayan		Standardize		
		Katsayılar		Katsayılar		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	p
1	(Sabit)	2,028	,174		11,678	,000
	Saygınlık	,496	,047	,580	10,620	,000

a. Bağımlı Değişken: Heves

Elde edilen sonuçlar ışığında araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir.

H₁: Saygınlığın heves üzerinde etkisi vardır.

2. Somut saygınlık değişkeninin heves üzerindeki etkisini tespit edebilmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları

Tablo 4.11.'de sunulan, somut saygınlığın heves üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi model özeti tablosundaki R² değeri, hevesteki değişimin %26,7'lik kısmının somut saygınlık tarafından açıklandığını ifade etmektedir.

Tablo 4.11 : Somut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu

Model	R	Model Özeti		Std. Kestirim Hatası
		R ²	Düzeltilmiş R ²	
1	,517 ^a	,267	,263	,57207

a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Somut Saygınlık

Somut saygınlığın heves üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi Anova tablosu'nda (Tablo 4.12.) yer alan F istatistiği ve bu değerin anlamlılık düzeyi (p=

,000), hevesi somut saygınlık ile açıkladığımız regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.12 : Somut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Anova Tablosu

		ANOVA ^a				
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	p
1	Regression	26,437	1	26,437	80,783	,000 ^b
	Residual	72,653	222	,327		
	Toplam	99,090	223			

a. Bağımlı Değişken: Heves

b. Bağımsız Değişken: (Sabit), Somut Saygınlık

Tablo 4.13.'te sunulan Katsayılar tablosunda B katsayısına ilişkin t değeri de anlamlı bulunduğundan (p= ,000), somut saygınlık değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu; bu doğrultuda, somut saygınlıktaki 1 birimlik artışın, hevesi ,360 birim arttırdığı (B= ,360) ifade edilebilir.

Tablo 4.13 : Somut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

		Katsayılar ^a			t	p
Model		Standardize Olmayan Katsayılar	Standardize Katsayılar	Beta		
1	(Sabit)	2,638	,138		19,075	,000
	Somut Saygınlık	,360	,040	,517	8,988	,000

a. Bağımlı Değişken: Heves

Elde edilen sonuçlar ışığında araştırmanın ikinci hipotezi de kabul edilmiştir.

H₂: Somut saygınlığın heves üzerinde etkisi vardır.

3. Soyut saygınlık değişkeninin heves üzerindeki etkisini tespit edebilmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları

Tablo 4.14.'te sunulan, soyut saygınlığın heves üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi model özeti tablosundaki R^2 değeri, hevesteki değişimin %32,1'lik kısmının soyut saygınlık tarafından açıklandığını ifade etmektedir.

Tablo 4.14 : Soyut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti Tablosu

Model Özeti				
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Kestirim Hatası
1	,567 ^a	,321	,318	,55034

a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Soyut Saygınlık

Soyut saygınlığın heves üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi Anova tablosu'nda (Tablo 4.15.) yer alan, F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyi ($p=,000$), hevesi soyut saygınlık ile açıkladığımız regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.15 : Soyut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Anova Tablosu

ANOVA ^a					
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F
1	Regression	31,852	1	31,852	105,166
	Residual	67,238	222	,303	
	Toplam	99,090	223		

a. Bağımlı Değişken: Heves

b. Bağımsız Değişken: (Sabit), Soyut Saygınlık

Son olarak, Tablo 4.16.'da sunulan katsayılar tablosunda B katsayısına ilişkin t değeri anlamlı bulunduğundan ($p=,000$), soyut saygınlık değişkeninin katsayısının

istatistiksel olarak anlamlı olduğu; bu doğrultuda, soyut saygınlıktaki 1 birimlik artışın, hevesi ,529 birim arttırdığı (B= ,529) ifade edilebilir.

Tablo 4.16 : Soyut Saygınlığın Heves Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

		Katsayılar ^a				
		Standardize		Standardize		
		Olmayan Katsayılar	Katsayılar			
Model		B	Std. Hata	Beta	t	p
1	(Sabit)	1,718	,209		8,200	,000
	Soyut Saygınlık	,529	,052	,567	10,255	,000

a. Bağımlı Değişken: Heves

Böylelikle, araştırmanın üçüncü hipotezi de kabul edilmiştir.

H₃: Soyut saygınlığın heves üzerinde etkisi vardır.

Bağımlı değişken olan heves üzerinde saygınlık, somut saygınlık ve soyut saygınlık değişkenlerinin etkilerinin araştırıldığı hipotezleri destekleyen sonuçlara ulaşılmasını takiben, araştırmanın yine birinci grup hipotezleri arasında ele alınan; saygınlık, somut saygınlık ve soyut saygınlık ile heves ilişkisinde istismarcı yönetimin düzenleyici etkilerinin araştırıldığı **H₄**, **H₅** ve **H₆** hipotezlerinin test edilmesine geçilmiştir.

Bu amaçla, hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği model doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bilindiği üzere, düzenleyici değişken, bağımlı bir değişken ve bağımsız bir değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen değişkendir. Düzenleyici değişkenli bir araştırma modelinde, düzenleyici etkinin bulunup bulunmadığı etkileşimsel etkiye (**interaction effect**) bakılarak anlaşılmaktadır. Bu amaçla yapılacak analizlerde bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin etkileri kontrol altına alındıktan sonra, bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin çarpımsal etkisiyle oluşan etkileşimsel değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması, düzenleyici bir etkinin olduğu anlamına gelecektir (Baron, Kenny, 1986: 1174-1179; Gürbüz, 2019:

83, 86). Bu doğrultuda, gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgular aşağıda sunulmaktadır.

1. Saygınlık ve heves arasındaki ilişkide istismarcı yönetimin düzenleyici etkisinin olup olmadığının incelendiği regresyon analizinde, ilk aşamada saygınlık (bağımsız değişken) ve heves (bağımlı değişken) analize dâhil edilmiş, daha sonraki aşamada da istismarcı yönetim (düzenleyici değişken) eklenmiştir. Bu aşamada saygınlık ve istismarcı yönetim değişkenleri standardize edilerek (**z score**) analize tabi tutulmuştur. Saygınlık ve heves ilişkisinde istismarcı yönetimin düzenleyici rolünün olabilmesi için, bu değişkenin bağımsız değişkenle (saygınlık) olan karşılıklı etkileşiminin, bağımlı değişken (heves) üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir. Bu nedenle üçüncü ve son aşamada da standardize edilmiş saygınlık ve istismarcı yönetim değişkenlerinin çarpımsal etkisi (**interaction effect**) analize dâhil edilmiştir.

Tablo 4.17.'de özet halde sunulan bulgular, ikinci aşamada analize dâhil edilen istismarcı yönetim değişkeninin, R^2 değerini ,011 oranında arttırdığını göstermiştir. Anova tablosundaki F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyi ($p = ,000$) incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmekle birlikte, yine bu aşamada Model katsayıları tablosunda istismarcı yönetime ilişkin anlamlılık değerinin ,05'ten büyük olduğu ($p = ,092 > ,05$) tespit edilmiştir. Saygınlık ve istismarcı yönetimin karşılıklı etkileşiminin (**çarpımsal etki**), üçüncü aşamada analize dâhil edilmesi, R^2 değerinde ,008 oranında bir artış sağlamıştır. Ancak, Katsayılar tablosunda etkileşimsel değişkenin, bağımsız değişken olan heves üzerindeki etkisine ilişkin anlamlılık değeri ,05'ten büyük ($p = ,106 > ,05$) olduğundan dolayı; heves üzerinde, saygınlık ve istismarcı yönetimin birlikte etkisinin neden olduğu farkın istatistiki açıdan anlamlı olmadığı ifade edilebilir. Bu doğrultuda; saygınlık ve heves ilişkisinde istismarcı yönetimin düzenleyici etkisi olduğuna ilişkin hipotez (**H4**) **reddedilmektedir**.

Tablo 4.17 : Saygınlık ve Heves İlişkisinde İstismarcı Yönetimin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Heves (Bağımlı Değişken)								
	Model Özeti			ANOVA			Model Katsayıları		
Bağımsız Değişkenler	R ²	Δ R ²	Düz. R ²	sd	F	(p)	B	t	(p)
1.Aşama	,337		,334	1	112,794	,000			
Saygınlık							,496	10,620	,000
2.Aşama	,348	,011	,342	2	58,431	,000			
Saygınlık							,438	9,463	,000
İstismarcı Yönetim							-,078	-1,692	,092
3.Aşama	,356	,008	,347	3	40,123	,000			
Saygınlık							,443	9,577	,000
İstismarcı Yönetim							-,047	-,929	,354
Çarpımsal Etki (Saygınlık x İstismarcı Yönetim)							,052	1,623	,106

2. Somut saygınlık ve heves arasındaki ilişkide istismarcı yönetimin düzenleyici etkisinin olup olmadığının incelendiği regresyon analizinde, ilk aşamada somut saygınlık (bağımsız değişken) ve heves (bağımlı değişken) analize dâhil edilmiş, daha sonraki aşamada da istismarcı yönetim (düzenleyici değişken) eklenmiştir. Bu aşamada somut saygınlık ve istismarcı yönetim değişkenleri standardize edilerek (**z score**) analize tabi tutulmuştur.

Tablo 4.18.'deki bulgular, ikinci aşamada analize dâhil edilen istismarcı yönetim değişkeninin, R² değerini sadece ,001 oranında arttırdığını göstermiştir. Anova tablosundaki F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyi (p= ,000) incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmekle birlikte, yine bu aşamada Model katsayıları tablosunda istismarcı yönetime ilişkin anlamlılık değerinin ,05'ten çok büyük olduğu (p= ,905> ,05) tespit edilmiştir. Somut saygınlık ve istismarcı yönetim değişkenlerinin karşılıklı etkileşiminin anlamlılık değerinin de bu yönde olacağı düşünülerek, çarpımsal etkinin analize dâhil edileceği üçüncü

aşamaya geçilmeyerek, analizi bu noktada sonlandırma kararı verilmiştir. Böylelikle, somut saygınlık ve heves ilişkisinde istismarcı yönetimin düzenleyici etkisinin olduğu yönündeki (H₅) hipotezinin **desteklenmediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.18 : Somut Saygınlık ve Heves İlişkisinde İstismarcı Yönetimin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Heves (Bağımlı Değişken)								
	Model Özeti			ANOVA			Model Katsayıları		
Bağımsız Değişkenler	R ²	Δ R ²	Düz. R ²	sd	F	(p)	B	t	(p)
1.Aşama	,267		,263	1	80,783	,000			
Somut Saygınlık							,360	8,988	,000
2.Aşama	,268	,001	,262	2	40,152	,000			
Somut Saygınlık							,343	7,480	,000
İstismarcı Yönetim							,005	,120	,905

3. Soyut saygınlık ve heves arasındaki ilişkide istismarcı yönetimin düzenleyici etkisinin olup olmadığının incelendiği regresyon analizinde, ilk aşamada soyut saygınlık (bağımsız değişken) ve heves (bağımlı değişken) analize dâhil edilmiş, daha sonraki aşamada da istismarcı yönetim (düzenleyici değişken) eklenmiştir. Soyut saygınlık ve istismarcı yönetim değişkenleri standardize edilerek (**z score**) analize tabi tutulmuştur. Üçüncü aşamada da standardize edilmiş soyut saygınlık ve istismarcı yönetim değişkenlerinin çarpımsal etkisi (**interaction effect**) analize dâhil edilmiştir.

Tablo 4.19.'daki bulgular, ikinci aşamada analize dâhil edilen istismarcı yönetim değişkeninin, R² değerini ,013 oranında arttırdığını göstermiştir. Anova tablosundaki F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyi (p= ,000) incelendiğinde, kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmekle birlikte, yine bu aşamada Model katsayıları tablosunda istismarcı yönetime ilişkin anlamlılık değerinin ,05'ten büyük olduğu (p= ,129> ,05) tespit edilmiştir.

Soyut saygınlık ve istismarcı yönetim değişkenlerinin çarpımsal etkisinin analize dâhil edildiği üçüncü aşamada Model özeti tablosundaki R² değeri ,365 olarak

hesaplanmıştır. Buna göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan hevesin %36,5'ini açıklamaktadır. Soyut saygınlık ve istismarcı yönetimin karşılıklı etkileşiminin (**çarpımsal etki**), analize dâhil edilmesinin, R^2 değerinde ,031 oranında bir artış sağladığı görülmüştür. Bir başka ifade ile etkileşimsel etkinin açıkladığı ilave varyans ,031'dir. Katsayılar tablosunda etkileşimsel değişkenin, bağımsız değişken olan heves üzerindeki etkisine ilişkin anlamlılık değeri ,05'ten küçük ($p = ,001 < ,05$) olduğundan dolayı; heves üzerinde, soyut saygınlık ve istismarcı yönetimin birlikte etkisinin, bu değişkenlerin ayrı ayrı etkilerine kıyasla daha fazla olduğu, birlikte etkinin neden olduğu farkın da istatistiki açıdan anlamlı olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda; soyut saygınlık ve heves ilişkisinde istismarcı yönetimin düzenleyici etkisi olduğuna ilişkin **H₆** hipotezi **kabul edilmektedir**.

Tablo 4.19 : Soyut Saygınlık ve Heves İlişkisinde İstismarcı Yönetimin Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

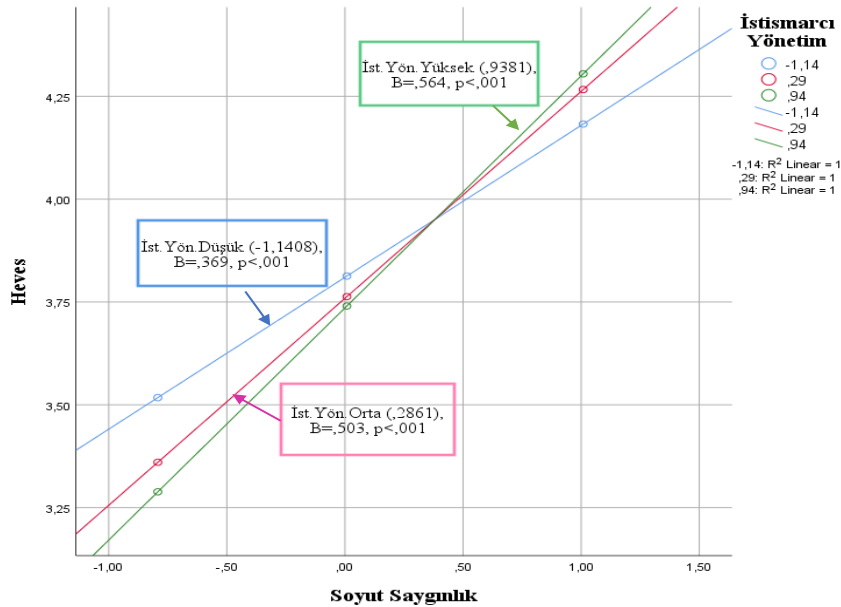
Değişkenler	Heves (Bağımlı Değişken)								
	Model Özeti			ANOVA			Model Katsayıları		
Bağımsız Değişkenler	R^2	ΔR^2	Düz. R^2	sd	F	(p)	B	t	(p)
1.Aşama	,321		,318	1	105,166	,000			
Soyut Saygınlık							,529	10,255	,000
2.Aşama	,334	,013	,328	2	55,027	,000			
Soyut Saygınlık							,430	9,126	,000
İstismarcı Yönetim							-,071	-1,522	,129
3.Aşama	,365	,031	,357	3	41,856	,000			
Soyut Saygınlık							,476	9,873	,000
İstismarcı Yönetim							-,036	-,762	,447
Çarpımsal Etki (Soyut Saygınlık x İstismarcı Yönetim)							,094	3,265	,001

Özetle, elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmada saygınlık ile heves ilişkisinde ve somut saygınlık ile heves ilişkisinde, istismarcı yönetimin düzenleyici etkisine rastlanmamış olup, **H₄** ve **H₅** hipotezleri **reddedilmiştir**. Soyut saygınlık ile

heves ilişkisinde ise, bulgular istismarcı yönetimin düzenleyici etkisini ve **H6** hipotezini **desteklemektedir**.

Araştırmamızda Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen düzenleyici etki analizleri, Hayes tarafından geliştirilen (2018) SPSS Process Macro programı kullanılarak tekrarlanmış, bulguların kontrolü sağlanmıştır. Bu doğrultuda, benzer şekilde, soyut saygınlığın heves üzerine etkisinde istismarcı yönetimin düzenleyici etkisi tespit edilmiş; saygınlık ve somut saygınlık bağımsız değişkenleri içinse bu etki gözlenmemiştir.

Process Macro programı kullanılarak yapılan analiz sonucunda oluşturulan, soyut saygınlığın heves üzerine etkisinde istismarcı yönetimin düzenleyici etkisine ilişkin grafik Şekil 4.3.'te sunulmaktadır. Düzenleyici etki grafiğinin X ekseninde soyut saygınlık, Y ekseninde heves yer almaktadır. Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek olduğu her durumda çizginin eğimli olması, anlamlılığın; istismarcı yönetime maruz kalınmadığına yönelik algının yüksek olduğu durumda, çizginin eğiminin daha yüksek olması ise, bu durumda soyut saygınlık ve heves arasındaki olumlu ilişkinin daha da güçlendiğinin bir göstergesidir.



Şekil 4.3 : Düzenleyici Değişken Etkilerinin Grafiksel Gösterimi

4.2.3.4 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Çalışmada, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem süresi, kurum içi kıdem süresi ve unvan değişkenlerine göre, çalışma ortamında çalışanların saygınlık ve istismarcı yönetim algılarının ve heveslerinin farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Çalışma ortamında çalışanların saygınlık ve istismarcı yönetim algıları ile heveslerinin, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini amaçlayan ve araştırmamızda ikinci grup hipotezler olarak ele aldığımız hipotezlerin test edilmesinde tek yönlü varyans analizi (**one-way anova**) ve bağımsız örneklem (**independent samples**) t testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda oluşan; Tanımlayıcı istatistikler (**Descriptives**), Varyansların homojenliği testi (**Test of Homogeneity of Variances**) ve Varyans analizi (**Anova ya da Welch ve Brown-Forsythe**) tablolarına ait değerler, inceleme kolaylığı sağlaması açısından demografik özellik bazında ilgili değişkene göre oluşturulan tek bir tabloda özetlenerek raporlanmıştır. Aynı şekilde bağımsız örneklem t testi sonucunda oluşan; Grup istatistikleri (**Group Statistics**) ve Bağımsız örneklem testi (**Independent Samples Test**) tablolarına ait değerler de demografik özelliğe göre ve değişken bazında oluşturulan özet tablolarda sunulmuştur. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular, çalışmanın “Ekler” bölümünde daha detaylı olarak da sunulmaktadır.

1. Çalışanların demografik özelliklerine göre saygınlık algılarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular

Çalışanların saygınlık algılarının; yaş, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları; Tablo 4.20., Tablo 4.21. ve Tablo 4.22.’de; cinsiyet, eğitim seviyesi ve unvan değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları da Tablo 4.23., Tablo 4.24. ve Tablo 4.25.’te özet halde sunulmaktadır.

Tablo 4.20.’de yer alan çalışanların yaş değişkenine göre saygınlık algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları doğrultusunda; varyansların homojenliği testinin anlamlılık değeri ,05’ten büyük ($p = ,354 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin

temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlandığı görülmektedir. 18-35 yaş aralığında yer alan çalışanların saygınlık algılarına ilişkin ortalamanın diğer gruplara nazaran daha yüksek olduğu görülmekle birlikte, Varyans analizi tablosundaki F istatistiği anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,175 > ,05$) olması nedeniyle; **çalışanların yaş değişkenine göre saygınlık algılarının farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.20 : Yaş Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	Tanımlayıcı İstatistikler			Varyansların Homojenliği Testi		Varyans Analizi (Anova)	
		N	Ort.	Std. Sapma	Levene İst.	Anlamlılık	F Değ.	Anlamlılık
Yaş	18-35 yaş arası	106	3,7333	,71056	1,044	,354	1,758	,175
	36-45 yaş arası	73	3,5744	,82377				
	45 yaş üzeri	45	3,4993	,84658				

Tablo 4.21.'de yer alan çalışanların toplam kıdem süresi değişkenine göre saygınlık algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları doğrultusunda; varyansların homojenliği testinin anlamlılık değeri ,05'ten büyük ($p = ,163 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlandığı görülmektedir. 5 yıl ve daha az toplam kıdeme sahip çalışanların saygınlık algılarına ilişkin ortalamanın diğer gruplara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmekle birlikte, Varyans analizi tablosundaki F istatistiği anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,073 > ,05$) olması nedeniyle; **çalışanların toplam kıdem süresi değişkenine göre saygınlık algılarının farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.21 : Toplam Kıdem Süresi Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	Tanımlayıcı İstatistikler			Varyansların Homojenliği Testi		Varyans Analizi (Anova)	
		N	Ort.	Std. Sapma	Levene İst.	Anlamlılık	F Değ.	Anlamlılık
Toplam Kıdem Süresi	5 yıl ve altı	60	3,8300	,68224	1,828	,163	2,651	,073
	6-10 yıl	35	3,5314	,71829				
	10 yıl üzeri	129	3,5716	,82608				

Tablo 4.22.'de yer alan çalışanların kurum içi kıdem süresi değişkenine göre saygınlık algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları doğrultusunda; varyansların homojenliği testinin anlamlılık değeri ,05'ten büyük ($p = ,182 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlandığı görülmektedir. Bir yıldan daha az kurum içi kıdeme sahip çalışanların saygınlık algılarına ilişkin ortalamanın diğer gruplara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmekle birlikte, Varyans analizi tablosundaki F istatistiği anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,085 > ,05$) olması nedeniyle; **çalışanların kurum içi kıdem süresi değişkenine göre saygınlık algılarının farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.22 : Kurum İçi Kıdem Süresi Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	Tanımlayıcı İstatistikler			Varyansların Homojenliği Testi		Varyans Analizi (Anova)	
		N	Ort.	Std. Sapma	Levene İst.	Anlamlılık	F Değ.	Anlamlılık
Kurum İçi Kıdem Süresi	1 yıldan az	35	3,9390	,72785	1,635	,182	2,240	,085
	1-5 yıl	85	3,5725	,75476				
	6-10 yıl	39	3,6342	,64778				
	10 yıl üzeri	65	3,5518	,88125				

Tablo 4.23.'te yer alan çalışanların cinsiyet değişkenine göre saygınlık algılarına ilişkin t testi sonuçları doğrultusunda; varyansların eşitliği (**Levene**) testi F değerine ilişkin anlamlılığın ,05'ten büyük ($p = ,786 > ,05$) olması nedeniyle, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların eşitliğinin sağlandığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkek çalışanların saygınlık algılarına ilişkin ortalamaların birbirlerine çok yakın olduğu görülürken, Bağımsız örneklem testinde, ortalamaların eşitliği t testi anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,668 > ,05$) olması nedeniyle; **çalışanların cinsiyet değişkenine göre saygınlık algılarının farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.23 : Cinsiyet Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Grup İstatistikleri			Bağımsız Örneklem Testi			
		N	Ort.	Std. Sapma	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi	
					F Değ.	Anlamlılık	t Değ.	Anlamlılık
Cinsiyet	Kadın	119	3,6134	,75771	,074	,786	-,430	,668
	Erkek	105	3,6584	,80663				

Tablo 4.24.'te yer alan çalışanların eğitim seviyesi değişkenine göre saygınlık algılarına ilişkin t testi sonuçları doğrultusunda; varyansların eşitliği (**Levene**) testi F değerine ilişkin anlamlılığın ,05'ten büyük ($p = ,863 > ,05$) olması nedeniyle, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların eşitliğinin sağlandığı tespit edilmiştir. Bağımsız örneklem testinde, ortalamaların eşitliği t testi anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,413 > ,05$) olması nedeniyle; **çalışanların eğitim seviyesi değişkenine göre saygınlık algılarının farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.24 : Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Grup İstatistikleri			Bağımsız Örneklem Testi			
		N	Ort.	Std. Sapma	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi	
					F Değ.	Anlamlılık	t Değ.	Anlamlılık
Eğitim	Lisans ve altı	125	3,6725	,77916	,030	,863	,819	,413
	Lisans üstü	99	3,5865	,78142				

Tablo 4.25.'te yer alan çalışanların unvan değişkenine göre saygınlık algılarına ilişkin t testi sonuçları doğrultusunda; varyansların eşitliği (**Levene**) testi F değerine ilişkin anlamlılığın ,05'ten büyük ($p = ,154 > ,05$) olması nedeniyle, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların eşitliğinin sağlandığı tespit edilmiştir. Bağımsız örneklem testinde, ortalamaların eşitliği t testi anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,606 > ,05$) olması nedeniyle; çalışan ya da yönetici olarak görev yapmanın, katılımcıların saygınlık algılarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı, bir başka deyişle **çalışanların unvan değişkenine göre saygınlık algılarının farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.25 : Unvan Değişkenine Göre Saygınlığa İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Grup İstatistikleri			Bağımsız Örneklem Testi			
		N	Ort.	Std. Sapma	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi	
					F Değ.	Anlamlılık	t Değ.	Anlamlılık
Unvan	Çalışan	145	3,6547	,73626	2,049	,154	,517	,606
	Yönetici	76	3,5974	,86653				

Çalışanların demografik özelliklerine göre saygınlık algılarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tüm bu bulgular doğrultusunda; çalışanların demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süreleri, unvan) saygınlık algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bu nedenle; “**H7**: Çalışanların saygınlık algıları, demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süreleri, unvan) farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**.

2. Çalışanların demografik özelliklerine göre heveslerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular

Çalışanların heveslerinin; yaş, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları; Tablo 4.26., Tablo 4.27. ve Tablo 4.28.’de; cinsiyet, eğitim seviyesi ve unvan değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları da Tablo 4.29., Tablo 4.30. ve Tablo 4.31.’de özet halde sunulmaktadır.

Tablo 4.26.’da yer alan çalışanların yaş değişkenine göre heveslerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları doğrultusunda; varyansların homojenliği testinin anlamlılık değeri ,05’ten büyük ($p = ,092 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların homojenliği sağlanmaktadır. Varyans analizi tablosundaki F değerinin anlamlılığının ,05’ten büyük ($p = ,146 > ,05$) olması nedeniyle de; **çalışanların yaş değişkenine göre heveslerinin farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.26 : Yaş Değişkenine Göre Hevese İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	Tanımlayıcı İstatistikler			Varyansların Homojenliği Testi		Varyans Analizi (Anova)	
		N	Ort.	Std. Sapma	Levene İst.	Anlamlılık	F Değ.	Anlamlılık
Yaş	18-35 yaş arası	106	3,8954	,69817	2,407	,092	1,941	,146
	36-45 yaş arası	73	3,7066	,68678				
	45 yaş üzeri	45	3,8870	,52739				

Tablo 4.27.’de yer alan çalışanların toplam kıdem süresi değişkenine göre heveslerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları doğrultusunda; varyansların

homojenliği testinin anlamlılık değeri ,05'ten büyük ($p = ,343 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların homojenliği sağlanmaktadır. Varyans analizi tablosundaki anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,058 > ,05$) olması nedeniyle de; **çalışanların toplam kıdem süresi değişkenine göre heveslerinin farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.27 : Toplam Kıdem Süresi Değişkenine Göre Hevese İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	Tanımlayıcı İstatistikler			Varyansların Homojenliği Testi		Varyans Analizi (Anova)	
		N	Ort.	Std. Sapma	Levene İst.	Anlamlılık	F Değ.	Anlamlılık
Toplam Kıdem Süresi	5 yıl ve altı	60	3,8847	,70579	1,074	,343	2,893	,058
	6-10 yıl	35	4,0405	,57642				
	10 yıl üzeri	129	3,7513	,66070				

Tablo 4.28.'de yer alan çalışanların kurum içi kıdem süresi değişkenine göre heveslerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları doğrultusunda; varyansların homojenliği testinin anlamlılık değeri ,05'ten büyük ($p = ,808 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların homojenliği sağlanmaktadır. Bir yıldan daha az kurum içi kıdeme sahip çalışanların heveslerine ilişkin ortalamanın diğer gruplara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmekle birlikte, Varyans analizi tablosundaki F değerine ilişkin anlamlılığın ,05'ten büyük ($p = ,516 > ,05$) olması nedeniyle; **çalışanların kurum içi kıdem süresi değişkenine göre heveslerinin farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.28 : Kurum İçi Kıdem Süresi Değişkenine Göre Hevese İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	Tanımlayıcı İstatistikler			Varyansların Homojenliği Testi		Varyans Analizi (Anova)	
		N	Ort.	Std. Sapma	Levene İst.	Anlamlılık	F Değ.	Anlamlılık
Kurum İçi Kıdem Süresi	1 yıldan az	35	3,9738	,67026	,324	,808	,762	,516
	1-5 yıl	85	3,7794	,68823				
	6-10 yıl	39	3,8632	,67632				
	10 yıl üzeri	65	3,8064	,63278				

Tablo 4.29.'da yer alan çalışanların cinsiyet değişkenine göre heveslerine ilişkin t testi sonuçları doğrultusunda; varyansların eşitliği (**Levene**) testinin F değerinin anlamlılığının ,05'ten büyük ($p = ,391 > ,05$) olması nedeniyle, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların eşitliği sağlanmaktadır. Kadın ve erkek çalışanların heves ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu, Bağımsız örneklem testinde, ortalamaların eşitliği t testi anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,746 > ,05$) olması nedeniyle de; kadın ve erkek çalışanların hevesleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı, yani **çalışanların cinsiyet değişkenine göre heveslerinin farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.29 : Cinsiyet Değişkenine Göre Hevese İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Grup İstatistikleri			Bağımsız Örneklem Testi			
		N	Ort.	Std. Sapma	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi	
					F Değ.	Anlamlılık	t Değ.	Anlamlılık
Cinsiyet	Kadın	119	3,8186	,64656	,738	,391	-,324	,746
	Erkek	105	3,8476	,69139				

Tablo 4.30.'da yer alan çalışanların eğitim seviyesi değişkenine göre heveslerine ilişkin t testi sonuçları doğrultusunda; varyansların eşitliği (**Levene**) testi

F değerinin anlamlılığının ,05'ten büyük ($p = ,236 > ,05$) olması nedeniyle, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların eşitliği sağlanmaktadır. Bağımsız örneklem testinde, ortalamaların eşitliği t testi anlamlılık değerin ,05'ten büyük ($p = ,157 > ,05$) olması nedeniyle; lisans düzeyi ve bu düzeyin altında eğitim seviyesine sahip çalışanlar ile lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların, hevesleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ve **çalışanların eğitim seviyesi değişkenine göre heveslerinin farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.30 : Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Hevese İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Grup İstatistikleri			Bağımsız Örneklem Testi			
		N	Ort.	Std. Sapma	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi	
					F Değ.	Anlamlılık	t Değ.	Anlamlılık
Eğitim	Lisans ve altı	125	3,7760	,71345	1,413	,236	-1,422	,157
	Lisans üstü	99	3,9032	,59829				

Tablo 4.31.'de yer alan çalışanların unvan değişkenine göre heveslerine ilişkin t testi sonuçları doğrultusunda; varyansların eşitliği (**Levene**) testinin F değerin anlamlılığının ,05'ten büyük ($p = ,825 > ,05$) olması nedeniyle, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların eşitliği sağlanmaktadır. Bağımsız örneklem testinde, ortalamaların eşitliği t testi anlamlılık değerin ,05'ten büyük ($p = ,291 > ,05$) olması nedeniyle; çalışan ya da yönetici olarak görev yapmanın, katılımcıların heveslerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı, bir başka deyişle **çalışanların unvan değişkenine göre heveslerinin farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.31 : Unvan Değişkenine Göre Hevese İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Grup İstatistikleri			Bağımsız Örneklem Testi			
		N	Ort.	Std. Sapma	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi	
					F Değ.	Anlamlılık	t Değ.	Anlamlılık
Unvan	Çalışan	145	3,8718	,68634	,049	,825	1,057	,291
	Yönetici	76	3,7719	,62884				

Çalışanların demografik özelliklerine göre heveslerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tüm bu bulgular doğrultusunda; çalışanların demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süreleri, unvan) hevesleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Bu nedenle; “**H₈**: Çalışanların hevesleri, demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süreleri, unvan) farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**.

3. Çalışanların demografik özelliklerine göre istismarcı yönetim algılarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular

Çalışanların istismarcı yönetim algılarının; yaş, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları; Tablo 4.32., Tablo 4.34. ve Tablo 4.36.’da; cinsiyet, eğitim seviyesi ve unvan değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları da Tablo 4.38., Tablo 4.39. ve Tablo 4.40.’da özet halde sunulmaktadır. Farklılığın söz konusu olduğu gruplarda, bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için uygulanan Post Hoc testlerinin sonuçları da Tablo 4.33., Tablo 4.35. ve Tablo 4.37.’de yer almaktadır.

Tablo 4.32.’de yer alan çalışanların yaş değişkenine göre istismarcı yönetim algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları doğrultusunda; varyansların homojenliği testinin anlamlılık değeri ,05’ten büyük ($p = ,467 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların homojenliği sağlanmaktadır. Varyans analizi tablosundaki F değerine ilişkin anlamlılığın ,05’ten küçük ($p = ,019 <$

,05) olması nedeniyle; **çalışanların yaş değişkenine göre istismarcı yönetim algılarının farklılık gösterdiği** ifade edilebilir. Ancak farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek üzere uygulanan çoklu karşılaştırmalar testinde (Post Hoc/Scheffe) (Tablo 4.33.), bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı tespit edilememiştir. Bununla birlikte, yaş gruplarına göre ortalamalar incelendiğinde, 18-35 yaş aralığı 4,3774 ile en yüksek ortalamaya sahip yaş grubu olduğundan, bu grupta yer alanların istismarcı yönetime maruz kalmadıklarına yönelik algılarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.32 : Yaş Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	Tanımlayıcı İstatistikler			Varyansların Homojenliği Testi		Varyans Analizi (Anova)	
		N	Ort.	Std. Sapma	Levene İst.	Anlamlılık	F Değ.	Anlamlılık
Yaş	18-35 yaş arası	106	4,3774	,62249	,765	,467	4,032	,019
	36-45 yaş arası	71	4,1312	,70189				
	45 yaş üzeri	45	4,1153	,68762				

Tablo 4.33 : Yaş Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar (Post Hoc Testi) Sonuçları

Çoklu Karşılaştırmalar								
Bağımlı Değişken		(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
İstismarcı Yönetim	Scheffe	18-35 yaş arası	36-45 yaş arası	,24620	,10152	,055	-,0040	,4964
			45 yaş üzeri	,26208	,11779	,086	-,0282	,5524
		36-45 yaş arası	18-35 yaş arası	-,24620	,10152	,055	-,4964	,0040
			45 yaş üzeri	,01588	,12614	,992	-,2950	,3268
		45 yaş üzeri	18-35 yaş arası	-,26208	,11779	,086	-,5524	,0282
			36-45 yaş arası	-,01588	,12614	,992	-,3268	,2950

Tablo 4.34.'te yer alan çalışanların toplam kıdem süresi değişkenine göre istismarcı yönetim algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları doğrultusunda; varyansların homojenliği testi anlamlılık değeri ,05'ten büyük ($p = ,536 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların homojenliği sağlanmaktadır. Varyans analizi tablosundaki F değerinin anlamlılığının ,05'ten küçük ($p = ,043 < ,05$) olması nedeniyle de; **çalışanların toplam kıdem süresi değişkenine göre istismarcı yönetim algılarının farklılık gösterdiği** ifade edilebilir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için uygulanan çoklu karşılaştırmalar testinde (Post Hoc/Scheffe) (Tablo 4.35.), 5 yıl ve altında ve 10 yıl üzerinde toplam kıdem süresine sahip çalışanlarda istismarcı yönetim algılarına ilişkin farklılığın olduğu belirlenmiştir. 5 yıl ve altında toplam kıdeme sahip çalışanlar, istismarcı yönetime maruz kalınmadığına ilişkin algının en yüksek olduğu gruptur. Çalışanların toplam kıdem süreleri arttıkça, istismarcı yönetime maruz kalmadıklarına ilişkin algıları azalmaktadır.

Tablo 4.34 : Toplam Kıdem Süresi Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	Tanımlayıcı İstatistikler			Varyansların Homojenliği Testi		Varyans Analizi (Anova)	
		N	Ort.	Std. Sapma	Levene İst.	Anlamlılık	F Değ.	Anlamlılık
Toplam Kıdem Süresi	5 yıl ve altı	60	4,4219 ^a	,60340	,625	,536	3,182	,043
	6-10 yıl	35	4,2554	,67746				
	10 yıl üzeri	127	4,1594 ^a	,68785				

^a Scheffe Testi sonucuna göre ortalamaların farklılaştığı grupları göstermektedir.

Tablo 4.35 : Toplam Kıdem Süresi Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar (Post Hoc Testi) Sonuçları

Çoklu Karşılaştırmalar							
Bağımlı Değişken		(I) Toplam Kıdem Süresi	(J) Toplam Kıdem Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı
							Alt Sınır Üst Sınır
İstismarcı Yönetim	Scheffe	5 yıl ve altı	6-10 yıl	,16652	,14133	,501	-,1818 ,5148
			10 yıl üzeri	,26243*	,10410	,044	,0059 ,5190
		6-10 yıl	5 yıl ve altı	-,16652	,14133	,501	-,5148 ,1818
			10 yıl üzeri	,09591	,12686	,752	-,2167 ,4086
		10 yıl üzeri	5 yıl ve altı	-,26243*	,10410	,044	-,5190 -,0059
			6-10 yıl	-,09591	,12686	,752	-,4086 ,2167

* ,05 düzeyinde anlamlı

Çalışanların istismarcı yönetim algılarının kurum içi kıdem süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesinde, Levene Testi sonucunda varyansların homojen olduğu varsayımının sağlanmadığı ($p = ,014 < ,05$) görüldüğü için, Anova Testi F ve p değerleri yerine, bu varsayımı gerektirmeyen Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçları dikkate alınmıştır (Tablo 4.36.) ($p = ,023 < ,05$; $p = ,027 < ,05$). Bu sonuçlara göre, **kurum içi kıdem süresi değişkenine göre çalışanların istismarcı yönetim algıları arasında anlamlı bir fark vardır.** Kurum içi kıdem sürelerine göre ortalamalar incelendiğinde; 1 yıldan az kurum içi kıdeme sahip

Çalışanların, istismarcı yönetime maruz kalmadıklarına yönelik algılarının diğerk gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4.36.). Bununla birlikte, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirleyebilmek için uygulanan çoklu karşılaştırmalar testinde (Post Hoc/Tamhane) (Tablo 4.37.) gruplar arasında fark tespit edilememiştir.

Tablo 4.36 : Kurum İçi Kıdem Süresi Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	Varyansların Homojenliği Testi		Varyans Analizi			
					Levene İst.	Anlamlılık	Welch		Brown-Forsythe	
							F Değ.	Anlamlılık	F Değ.	Anlamlılık
Kurum İçi Kıdem Süresi	1 yıldan az	35	4,4446	,65125	3,605	,014	3,313	,023	3,114	,027
	1-5 yıl	85	4,1934	,72789						
	6-10 yıl	38	4,4030	,45806						
	10 yıl zeri	64	4,1123	,67994						

Tablo 4.37 : Kurum İçi Kıdem Süresi Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar (Post Hoc Testi) Sonuçları

Çoklu Karşılaştırmalar								
		(I) Kurum İçi Kıdem Süresi	(J) Kurum İçi Kıdem Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Bağımlı Değişken								
İstismarcı Yönetim	Tamhane	1 yıldan az	1-5 yıl	,25126	,13547	,344	-,1154	,6180
			6-10 yıl	,04168	,13281	1,000	-,3196	,4029
			10 yıl üzeri	,33234	,13907	,111	-,0438	,7085
		1-5 yıl	1 yıldan az	-,25126	,13547	,344	-,6180	,1154
			6-10 yıl	-,20958	,10842	,292	-,5002	,0810
			10 yıl üzeri	,08108	,11600	,982	-,2285	,3907
		6-10 yıl	1 yıldan az	-,04168	,13281	1,000	-,4029	,3196
			1-5 yıl	,20958	,10842	,292	-,0810	,5002
			10 yıl üzeri	,29066	,11290	,067	-,0125	,5938
		10 yıl üzeri	1 yıldan az	-,33234	,13907	,111	-,7085	,0438
			1-5 yıl	-,08108	,11600	,982	-,3907	,2285
			6-10 yıl	-,29066	,11290	,067	-,5938	,0125

Tablo 4.38.'de özetlenen çalışanların cinsiyet değişkenine göre istismarcı yönetim algılarına ilişkin t testi sonuçları doğrultusunda; varyansların eşitliği (**Levene**) testi F değerinin anlamlılığı ,05'ten büyük ($p = ,054 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların eşitliği sağlanmaktadır. Bağımsız örneklem testinde, ortalamaların eşitliği t testi anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,055 > ,05$) olması nedeniyle; kadın ve erkek çalışanların istismarcı yönetim algıları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı, yani **çalışanların cinsiyet değişkenine göre istismarcı yönetim algılarının farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.38 : Cinsiyet Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Grup İstatistikleri			Bağımsız Örneklem Testi			
		N	Ort.	Std. Sapma	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi	
					F Değ.	Anlamlılık	t Değ.	Anlamlılık
Cinsiyet	Kadın	117	4,3275	,62206	3,758	,054	1,933	,055
	Erkek	105	4,1542	,71361				

Tablo 4.39.'da yer alan çalışanların eğitim seviyesi değişkenine göre istismarcı yönetim algılarına ilişkin t testi sonuçları doğrultusunda; varyansların eşitliği (**Levene**) testi F değerinin anlamlılığı ,05'ten büyük ($p = ,118 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların eşitliği sağlanmaktadır. Bağımsız örneklem testinde, ortalamaların eşitliği t testi anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,359 > ,05$) olması nedeniyle; lisans düzeyi ve bu düzeyin altında eğitim seviyesine sahip çalışanlar ile lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların, istismarcı yönetim algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, yani **çalışanların eğitim seviyesi değişkenine göre istismarcı yönetim algılarının farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.39 : Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Grup İstatistikleri			Bağımsız Örneklem Testi			
		N	Ort.	Std. Sapma	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi	
					F Değ.	Anlamlılık	t Değ.	Anlamlılık
Eğitim	Lisans ve altı	125	4,2820	,61880	2,461	,118	,920	,359
	Lisans üstü	97	4,1985	,73349				

Tablo 4.40.'da yer alan çalışanların unvan değişkenine göre istismarcı yönetim algılarına ilişkin t testi sonuçları doğrultusunda; varyansların eşitliği (**Levene**) testinin F değerinin anlamlılığı ,05'ten büyük ($p = ,282 > ,05$) olduğu için, varyans analizinin temel varsayımı olan varyansların eşitliği sağlanmaktadır. Bağımsız örneklem testinde, ortalamaların eşitliği t testi anlamlılık değerinin ,05'ten büyük ($p = ,120 > ,05$)

olması nedeniyle; çalışan ya da yönetici olarak görev yapmanın, katılımcıların istismarcı yönetim algılarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı, bir başka deyişle **çalışanların unvan değişkenine göre istismarcı yönetim algılarının farklılık göstermediği** ifade edilebilir.

Tablo 4.40 : Unvan Değişkenine Göre İstismarcı Yönetime İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Grup İstatistikleri			Bağımsız Örneklem Testi			
		N	Ort.	Std. Sapma	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi	
					F Değ.	Anlamlılık	t Değ.	Anlamlılık
Unvan	Çalışan	143	4,2959	,63893	1,164	,282	1,561	,120
	Yönetici	76	4,1472	,72742				

Çalışanların demografik özelliklerine göre istismarcı yönetim algılarının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tüm bu bulgular doğrultusunda, çalışanların cinsiyet, eğitim seviyesi ve unvan değişkenlerine göre istismarcı yönetim algılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş; bununla birlikte yaş, toplam kıdem ve kurum içi kıdem sürelerine göre bu algının gruplar bazında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Bu nedenle; “**H₉**: Çalışanların istismarcı yönetim algıları, demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süreleri, unvan) farklılık göstermektedir.” hipotezi **kısmen kabul edilmiştir**.

Demografik değişkenlere ilişkin bulguların genel olarak özetini vermek gerekirse; çalışanların yaş gruplarına ve ayrıca toplam kıdem ve kurum içi kıdem sürelerine göre sadece istismarcı yönetim algıları arasında farklılık tespit edilmiş; bu değişkenlere göre çalışanların saygınlık algılarının ve heveslerinin farklılık göstermediği belirlenmiştir. Cinsiyet, eğitim seviyesi ve unvan değişkenlerine göre ise, çalışanların saygınlık algılarının ve heveslerinin yanı sıra, istismarcı yönetim algıları da farklılık göstermemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma yaşamında insanlar arasındaki etkileşimlerin karmaşıklığının artmasının ve tüm dünyada yaşanan değişimlerin yarattığı yeni koşulların, çalışma yaşamını şekillendiren teorilerin ve uygulamaların, saygınlık bakış açısı ile zenginleştirilerek, yeniden ele alınmasını zorunlu kıldığı düşüncesi ile bu çalışmada, organizasyonda saygınlık konusuna ilişkin hem teorik bir çerçeve, hem de uygulama pratiği oluşturulması amaçlanmıştır.

Çalışmada öncelikle; saygınlık, organizasyonda ve İKY’de saygınlık, organizasyonda saygınlığı şekillendiren temel unsurların saygınlıkla ilişkileri, saygınlık ihlalleri ve bu ihlallerle mücadele ve saygınlığın organizasyonel sonucu olarak çalışan hevesi kavramlarına; ayrıca saygınlık konusunun detaylı incelemesinde önemli bir yeri olduğu düşünülen saygınlık kavramının hukuki boyutlarına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Teorik yönden incelemede elde edilen bilgiler doğrultusunda, üçüncü bölümün sonunda uygulamacılar açısından da önemli olacağı düşünülen genel bir değerlendirmeye yer verilmiştir.

Saygınlığın tüm boyutlarının, sebep ve sonuçları ile bütünleşik bir kavram olarak ele alınmasının amaçlandığı çalışmada ayrıca, çalışma ortamında saygınlık ve heves ilişkisinde istismarcı yönetim davranışının düzenleyici bir rolünün olup olmadığının tespiti de hedeflenmiş, bu doğrultuda çalışmanın dördüncü bölümünde konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmiştir. Saygınlık, heves ve istismarcı yönetim değişkenlerinin birlikte ele alınmaları nedeniyle, bu araştırmanın teorik açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış alanlarında katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın hipotezleri, İstanbul’da özel sektörde görev yapan 224 çalışanın oluşturduğu örneklem üzerinde test edilmiştir. Bulgular genel olarak saygınlığın, saygınlığın alt boyutları olan somut ve soyut saygınlığın ve istismarcı yönetime maruz kalmamanın hevesi olumlu yönde etkilediğini göstermekte olup, bu sonuç yazındaki genel eğilimi de destekler niteliktedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, en yüksek ortalama çalışanların istismarcı yönetime maruz kalmadıklarına ilişkin algılarında tespit edilmiştir. Değişkenler arası ilişkilerde en zayıf ilişki ise, istismarcı yönetim ve heves arasında belirlenmiştir. Yani,

istismarcı yönetime maruz kalmadığına yönelik algısı yüksek olsa da bu durum çalışanın hevesi üzerinde saygınlık değişkeni kadar etkili değildir. Bu sonuç, Herzberg'in hijyen ve motive edici faktörler modeline benzer olarak, istismarcı yönetime maruz kalınmadığına yönelik olumlu deneyimlerin, varlığından ziyade yokluğu ile çalışan hevesi üzerinde etkili olabileceğini düşündürmektedir.

Bu durumun bir başka açıklaması da, yönetim davranışı ile kıyaslandığında, saygınlık değişkeninin işin ve işyerinin çalışana sunduğu imkân ve fırsatları daha geniş ve daha bütünleşik olarak kapsaması nedeniyle, heves üzerindeki etkisinin de daha güçlü olabileceği yönündedir. Nitekim heves ile orta düzeyde, olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olan saygınlığın; hevesle en kuvvetli ilişkinin gözlemlendiği değişken olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Thomas ve Lucas'ın (2019) saygınlığın heves üzerindeki etkisinin diğer işyeri değişkenlerinden daha fazla olduğu yönündeki bulgusunu da desteklemektedir.

Saygınlık ve heves arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu ve saygınlığın hevesin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucu, somut ve soyut saygınlık boyutları için de aynı şekilde gözlenmiştir. Bu doğrultuda, saygınlığın ve ayrıca somut ve soyut saygınlık boyutlarının heves üzerinde etkilerinin olduğu yönündeki **H₁, H₂ ve H₃** hipotezleri **kabul edilmiştir.**

Öğrenme ve gelişme, adil ödüller, güvenceli istihdam, fırsat eşitliği konularını içeren “somut saygınlık” ile özerklik, anlamlı iş, saygılı sosyal ilişkiler ve söz hakkı konularını içeren “soyut saygınlık” boyutlarının her ikisi de çalışanın hevesi üzerinde etkiye sahipken, soyut saygınlık ve heves arasındaki ilişki, somut saygınlık ile heves arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Bulgular, işin çalışana sunduğu özerklik, anlam, saygılı sosyal ilişkiler ve söz hakkı gibi unsurların heves üzerindeki etkilerinin vurgulandığı model, teori ve çalışmaları desteklerken; Sayer'ın (2007) saygınlığın özerklik ve söz hakkı gibi unsurlarının, çalışan için maddi kazançlardan bile önemli olabildiği görüşü ile de aynı yöndedir.

Bolton (2007), çalışanın özerkliğinin, kabul edilmiş sosyal değerinin, saygılı sosyal ilişkilerinin ve söz hakkının yer aldığı ilginç ve anlamlı bir işin, çalışanların saygınlıkları için önemini vurgularken; İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Demerouti

v.d., 2001), İş Karakteristikleri Modeli (Hackman ve Oldham, 1976, 1980) ve Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2000) gibi hevese ilişkin model ve teorilerde de; işin özerklik, sosyal destek, anlamlılık gibi özelliklerinin hevesin en önemli belirleyicileri arasında yer aldığı ifade edilmektedir. Araştırmamızın bulguları bu görüşleri desteklerken, ayrıca, Bolton'ın saygınlık kavramsallaştırmasındaki (2007) anlamlı iş ve saygılı sosyal ilişkilerin, Kahn'ın (1990) çalışmasında heves için gerekli üç ön koşul arasında gösterilen anlamlılık ve güvenlik ile güçlü bağlara sahip olduğu yönündeki Lucas ve arkadaşlarının görüşleri de araştırmamızın bulguları ile paralellik taşımaktadır.

Araştırmamızın özerklik, anlamlı iş, saygılı sosyal ilişkiler ve söz hakkı konularını içeren “soyut saygınlık” ve heves arasındaki ilişkinin, “somut saygınlık” ile heves arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu bulgusu nedeniyle; çalışanın işi ile ilgili konularda söz hakkına, karar verme ve kararlarını uygulama özgürlüğüne sahip olduğu; bir amaca hizmet eden, anlamlı bir iş gerçekleştirdiği; çalışana saygı ve özenle davranılarak, sözlerine değer verildiği durumlarda heveslerinin daha yüksek seviyede gerçekleştiği ifade edilebilir. Yani organizasyonlar çalışana kendisini değerli, faydalı ve olumsuz sonuçlardan korkmadan etkileşime girebilme yönünde güvende hissettiği bir çalışma ortamı, saygılı sosyal ilişkiler, anlam ve özerklik sağlayarak, çalışanlarını hevesle çalışmaya teşvik edebilirler.

Araştırmada saygınlık ile heves ilişkisinde ve saygınlığın alt boyutları olan somut ve soyut saygınlık ile heves ilişkisinde, istismarcı yönetime maruz kalmamaya ilişkin algının düzenleyici etkisi de araştırılmıştır. Saygınlık ile heves ilişkisinde ve somut saygınlık ile heves ilişkisinde, istismarcı yönetime maruz kalmamanın düzenleyici etkisine rastlanmamış olup, bu etkiye ilişkin hipotezler (**H₄** ve **H₅**) **reddedilmiştir**. Ancak, bulgular, soyut saygınlık ile heves ilişkisinde, istismarcı yönetime maruz kalmamanın düzenleyici etkisini ve **H₆** hipotezini **desteklemektedir**.

Bu doğrultuda saygınlığın ve somut saygınlığın hevese etkisinde istismarcı yönetimin arttırıcı ya da azaltıcı, başka deyişle değiştirici herhangi bir rolünün olmadığı sonucuna varılabilir. Yani heves üzerinde, çalışanın saygınlık algısı ve istismarcı yönetime maruz kalmadığına yönelik algısının birlikte etkileri; saygınlık ve

istismarcı yönetime maruz kalmamanın ayrı ayrı etkilerine kıyasla daha fazla değildir. Benzer şekilde, heves üzerinde çalışanın somut saygınlık algısının ve istismarcı yönetime maruz kalmadığına yönelik algısının birlikte etkilerinin, somut saygınlık ve istismarcı yönetime maruz kalmamanın ayrı ayrı etkilerine kıyasla daha fazla olmadığı da ifade edilebilir. Çalışanın saygınlık algısı ile somut saygınlık algısı, istismarcı yönetime maruz kalmama algısı ile birleştiğinde, heves üzerinde önemli bir değişime yol açmamakta, saygınlık ile heves ilişkisinin ve somut saygınlık ile heves ilişkisinin gücü, istismarcı yönetime maruz kalmama seviyesine göre değişmemektedir. Buna göre, saygınlığın ve somut saygınlığın yüksek seviyede olduğu durumlarda, çalışanların istismarcı yönetime maruz kalmadıklarına yönelik algıları yüksek olsa da bu durum çalışanların daha fazla hevese sahip olmaları sonucunu doğurmayacaktır.

Ancak soyut saygınlık ve heves ilişkisinde durum daha farklıdır. Soyut saygınlık ve istismarcı yönetime maruz kalmamanın heves üzerine birlikte etkisi, bu değişkenlerin heves üzerinde tek olarak etkilerine göre daha yüksektir. Çalışanların soyut saygınlık algılarının, istismarcı yönetime maruz kalmadıklarına yönelik algıları ile birleştiğinde, hevesi önemli ölçüde arttırdığı ifade edilebilir. Başka bir deyişle, soyut saygınlığın heves üzerindeki etkisinin gücü, istismarcı yönetime maruz kalmamaya da bağlıdır. Buna göre soyut saygınlığa ilişkin algının yüksek olduğu durumda, istismarcı yönetime maruz kalmadığına yönelik algıları da yüksek olan çalışanların hevesleri, istismarcı yönetime maruz kalmadıklarına yönelik algısı düşük olanlara göre daha fazla olacaktır.

Yani çalışanın, istismarcı yönetim davranışına maruz kalmadığı durumda, soyut saygınlık ve heves ilişkisi daha da güçlenecek; çalışanın anlam, özerklik ve saygılı sosyal ilişkileri deneyimlediği, söz hakkına sahip olduğu bir çalışma ortamında; kendisini destekleyen, ona güvenen, özen ve saygı gösteren, çabalarını takdir eden, nazik ve dürüst bir yönetici ile çalışması halinde hevesinin daha da fazla olması beklenebilecektir.

Demografik değişkenlere göre farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen analiz bulguları ise; çalışanların yaş gruplarına ve ayrıca toplam ve kurum içi kıdem sürelerine göre, yalnızca istismarcı yönetim algıları arasında farklılıkların olduğu, bu

değişkenlere göre saygınlık algılarının ve heveslerinin farklılık göstermediği yönündedir. Cinsiyet, eğitim seviyesi ve unvan değişkenlerine göre ise, çalışanların saygınlık algılarının ve heveslerinin yanı sıra istismarcı yönetim algıları da farklılık göstermemektedir. Bu doğrultuda, çalışanların demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süreleri, unvan) saygınlık algılarının (**H7**) ve heveslerinin (**H8**) farklılık gösterdiğine ilişkin hipotezler reddedilmiştir. Analizler sonucunda, çalışanların istismarcı yönetim algılarının, demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam kıdem ve kurum içi kıdem süreleri, unvan) farklılık gösterdiği yönündeki **H9** hipotezi ise **kısmen kabul edilmiştir**.

Bu sonuçlara göre, çalışanların yaşları ilerledikçe, istismarcı yönetim davranışına maruz kalmadıkları yönündeki algılarının anlamlı bir şekilde azaldığı ifade edilebilir. Bu durum çalışanın yaşının ilerlemesiyle, olumlu yönetim davranışı konusundaki beklentilerinin artıyor olabileceğini düşündürmektedir.

Ayrıca, çalışanların toplam kıdem ve kurum içi kıdem sürelerine göre istismarcı yönetim algıları da anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 5 yıl ve altında toplam kıdeme sahip çalışanların, istismarcı yönetime maruz kalmadıklarına ilişkin algıları en yüksek düzeyde tespit edilmiş olup, çalışanların toplam kıdem süreleri arttıkça, istismarcı yönetime maruz kalmadıklarına ilişkin algıları azalmaktadır.

Kurum içi kıdem sürelerine göre de istismarcı yönetime maruz kalınmadığına ilişkin algının kurumda bir yıldan az deneyime sahip çalışanlarda en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Kıdem değişkenine ilişkin bu bulgular, yaşın ilerlemesiyle çalışanın olumlu yönetim davranışı konusundaki beklentilerinin artabileceği düşüncesine benzer olarak, çalışma hayatının ilerleyen dönemlerinde çalışanlarda yönetim davranışı konusunda daha olumlu beklentiler içerisine girilebileceğini akla getirmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışma yaşamının başındaki çalışanlara daha özenli davranışlar sergiliyor olabileceği de düşünülebilir.

Çalışmanın üçüncü bölümünün sonunda, organizasyonda saygınlığa ilişkin hukuki ve ahlâkî açılardan temel sorumlulukların yerine getirilmesi ve saygınlık yönetimi konularında uygulamacılar için genel bir değerlendirmeye yer verilmiştir.

Uygulamacılar için oluşturulmuş öneriler olarak da ele alınabilecek bu değerlendirmelerin yanı sıra, konuya ilişkin olarak araştırmacılara sunulabilecek öneriler de şu şekildedir:

Daha önce de ifade edildiği üzere, araştırmamızın kuramsal dayanağını oluşturan Bolton’ın saygınlığa ilişkin çalışmasındaki “iş tatmini”, “refah” ve “güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları” başlıkları, bu çalışmada kapsam dışı bırakılmıştır. Bu doğrultuda, dünyada 2000’li yılların başında uygulanmaya başlayan ve özellikle küresel salgın döneminin yarattığı olumsuz koşullardan etkilenen çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıklarının korunmasına yönelik olarak son dönemlerde kurumlar tarafından daha da önem verilen refah uygulamalarının, çalışanların saygınlık algılarına ve heveslerine etkilerinin araştırılması, araştırmacılara öneri olarak sunulabilir.

Ayrıca yine küresel salgın döneminin çalışma yaşamında ve koşullarında ortaya çıkardığı değişikliklerin (örneğin; uzaktan çalışma, mesai saatlerinin uzaması, iş yükünün artması), çalışanın saygınlık algısı ve hevesi üzerindeki etkilerinin incelenmesi de ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.

İstanbul’da özel sektörde görev yapan çalışanlar ile gerçekleştirilmiş araştırmamızın farklı işletme türlerinde ve/veya farklı şehirlerde görev yapmakta olan çalışanlarla da gerçekleştirilmesi, araştırmacılara öneri olarak sunulabilir.

Son olarak, bu araştırma, beyaz yakalı çalışanlar ile gerçekleştirildiğinden, araştırmacılara, saygınlık ve heves ilişkisinde güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları başlığı da eklenerek araştırmanın mavi yakalı çalışanlar ile gerçekleştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007.
- Acar, Ahmet Cevat: “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, Cavide Uyargil v.d., 3. bs., İstanbul, Beta Basım, 2008, s. 99-186.
- Acar, A. Zafer: “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.V, No:2, 2013, s. 5-31.
- Aguado, Ricardo, José Luis Retolaza, Leire Alcañiz: “Dignity at the Level of the Firm: Beyond the Stakeholder Approach”, **Dignity and the Organization** içinde, Ed. by. Monika Kostera, Michael Pirson, Palgrave MacMillan, 2017, pp. 81-97. doi:10.1057/978-1-137-55562-5.
- Akgeyik, Tekin, Meltem Güngör, Şelale Uşen, Umut Omay: “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:56, 2009, s. 91-150.
- Allen, Mathew R., Patrick M. Wright: “Strategic Management and HRM”, **CAHRS Working Paper Series Paper 404**, April 2006, pp. 3-26. doi:10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0005.
- Altıntepe, Ayşen: “Türk İş Hukukunda İşverenin Yönetim Hakkı”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ocak 2014.
- Anderson, Lynne M., Christine M. Pearson: “Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace”, **Academy of Management Review**, July 1999, Vol.XXIV, No:3, pp. 452-471. doi:10.2307/259136.
- Armstrong, Michael: **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 3.bs., London and Philadelphia, Kogan Page, 2006.
- Arslan, Kahan Onur: “İnsan Onuru Kavramı ve Koruma Tedbirleri Bağlamında Temel Bir İlke Olarak İnsan Onurunun Korunması”, **TBB Dergisi**, Sayı:120, 2015, s. 155-172.

- Arslantaş, C. Cüneyt, Meral Dursun: “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.VIII, No: 1, 2008, s. 111-128.
- Ataay, İsmail Durak, Ahmet Cevat Acar: “Ücret Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, Cavide Uyargil v.d., 3. bs., İstanbul, Beta Basım, 2008, s. 399-511.
- Attridge, Mark: “Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, Vol.XXIV, No:4, 2009, pp. 383-398. doi:10.1080/15555240903188398.
- Auzoult, Laurent: “Can Meaning at Work Guard Against the Consequences of Objectification?”, **Psychological Reports**, February 2019, pp. 1-19. doi:10.1177/0033294119826891.
- Avrupa Birliği Antlaşması ve Avrupa Birliği’nin İşleyişi Hakkında Antlaşma**, T.C. Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Ofset Fotomat, Ankara, 2011, (Çevrimiçi) <https://www.ab.gov.tr/files/pub/antlasmalar.pdf>, 24 Nisan 2019.
- Aydın, Burcu: “The Role of Organizational Culture on Leadership Styles”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.VII, Sayı:1, 2018, s. 267-280.
- Aydın, Fazıl (Ed.): **Avrupa Sosyal Şartı**, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Yayın No:6, Yayına Hazırlayanlar: İmran Sarmış, Osmanbey Şahin, Ankara, Kayıhan Ajans, 2014.
- Baker, Tim: “Why Dignity in the Workplace is so Important”, 10 August 2017, (Çevrimiçi) <http://www.hrmonline.com.au/performance/dignity-workplace-important/>, 21.12.2018.
- Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Toon W. Taris: “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology”, **Work and Stress**, Vol.XXII, No:3, July-September 2008, pp. 187-200. doi:10.1080/02678370802393649.

- Bal, Matthijs: **Dignity in the Workplace: New Theoretical Perspectives**, Palgrave Macmillan, 2017. doi:10.1007/978-3-319-55245-3.
- Bal, P. Matthijs, Edina Dóci: “Neoliberal Ideology in Work and Organizational Psychology”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Published online 07 Mar 2018, pp. 1-13. doi:10.1080/1359432X.2018.1449108.
- Bal, Matthijs, Maria Kordowicz, Andy Brookes: “A Workplace Dignity Perspective on Resilience: Moving Beyond Individualized Instrumentalization to Dignified Resilience”, **Advances in Developing Human Resources**, Vol.XXII, No:4, 2020, pp. 453-466. doi:10.1177/1523422320946115.
- Bal, P. Matthijs, Simon B. de Jong: “From Human Resource Management to Human Dignity Development: A Dignity Perspective on HRM and the Role of Workplace Democracy”, **Dignity and the Organization** içinde, Ed. by. Monika Kostera, Michael Pirson, Palgrave MacMillan, 2017, pp. 173-195. doi:10.1057/978-1-137-55562-5.
- Bal Taştan, Seçil: “İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller ile Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin ve Sosyo-Psikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.XVI, Sayı:3, Temmuz 2014, s. 60-75. doi:10.4026/1303-2860.2014.0255.x.
- Barnard, Catherine: “New Developments in Employment Discrimination Law: The UK Report”, **The Japan Institute for Labour Policy and Training, New Developments in Employment Discrimination Law Report**, No:6, 2008, pp. 31-54, (Çevrimiçi) <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no6.pdf>, 26.05.2019.
- Barney, Jay: “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol.XVII, No:1, March 1991, pp. 99-120. doi:10.1177/014920639101700108.
- Baron, Reuben M., David A. Kenny: “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.LI, No:6, 1986, pp. 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173.

- Bass, Bernard M.: “The Future of Leadership in Learning Organizations”, **The Journal of Leadership Studies**, Vol.VII, No:3, 2000, pp. 18-40. doi:10.1177/107179190000700302.
- Bayrak Kök, Sabahat: “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:16, 2006, s. 433-448.
- Bayram, Selahattin: “Mobbing’e Maruz Kalan İşçinin Yasal Hakları”, **Mali Çözüm Dergisi**, Temmuz-Ağustos 2010, s. 277-288.
- Bayram, Selahattin: “Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Başbakanlık Genelgesi”, **Mali Çözüm Dergisi**, Mart-Nisan 2011, s. 317-326.
- Baysal, A. Can, Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:275, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998.
- Beale, David, Helge Hoel: “Workplace Bullying and the Employment Relationship: Exploring Questions of Prevention, Control and Context”, **Work, Employment and Society**, Vol.XXV, No:1, 2011, pp. 5-18. doi:10.1177/0950017010389228.
- Beasley, John, Charlotte Rayner: “Bullying at Work (After Andrea Adams)”, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, Vol.VII, 1997, pp. 177-180. doi:10.1002/(SICI)1099-1298(199706)7:3<177::AID-CASP415>3.0.CO;2-Y.
- Berg, Peter, Ann C. Frost: “Dignity at Work for Low Wage, Low Skill Service Workers”, **Industrial Relations**, Vol.LX, No:4, 2005, pp. 657-682. doi:10.7202/012339ar.
- Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat, Oya Seymen, Murad Yüksel: “İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.XX, Sayı:38, Aralık 2017, s. 85-111.
- Bolcan, Aybike Elif: “Avrupa Birliği Direktifleri Işığında Türk Çalışma Mevzuatında Kadın”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı:1, 2010, s. 253-276.

- Bolton, Sharon C.: “Dignity in and at Work: Why It Matters”, **Dimensions of Dignity at Work** içinde, Ed. by. Sharon C. Bolton, Elsevier Ltd., Great Britain, 2007, pp. 3-16.
- Bolton, Sharon C.: “Being Human: Dignity of Labor as the Foundation for the Spirit-Work Connection”, **Journal of Management, Spirituality and Religion**, Vol.VII, No:2, June 2010, pp. 157-172. doi:10.1080/14766081003746422.
- Bolton, Sharon C., Knut Laaser: “Work, Employment and Society through the Lens of Moral Economy”, **Work, Employment and Society**, Vol.XXVII, No:3, 2013, pp. 508-525. doi:10.1177/0950017013479828.
- Boxall, Peter: “The Future of Employment Relations from the Perspective of Human Resource Management”, **Journal of Industrial Relations**, Vol.LVI, No:4, 2014, pp. 578-593. doi:10.1177/0022185614527980.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño: “Ethical Leadership: A Review and Future Directions”, **The Leadership Quarterly**, Vol.XVII, 2006, pp. 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño, David A. Harrison: “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.XCVII, Issue: 2, July 2005, pp. 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Bursal, Murat: **SPSS ile Temel Veri Analizleri**, Genişletilmiş 2. bs., Ankara, Anı Yayıncılık, 2019.
- Büyükkılıç, Gül: “İş Hukuku Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusunun Değerlendirilmesi”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, C.IX, Sayı:33, 01.01.2012, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/belge/is-hukuku-cercevesinde-isyerinde-psikolojik-taciz-mobbing-olgusunun-degerlendirilmesi/3113136/g%C3%BCI+b%C3%BCy%C3%BCkk%C4%B1l%C4%B1%C3%A7>, 15 Mart 2019.
- Cascio, Wayne F., John W. Boudreau: **Investing in People, Financial Impact of Human Resource Initiatives**, U.S.A., Pearson Education, 2008.

Cambridge Türkçe-İngilizce Sözlük, (Çevrimiçi)
<https://dictionary.cambridge.org/tr/>, 20 Mayıs 2019.

- Cengiz, Selçuk: “İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalan İşçilerin İş Hukuku Kapsamında Kullanabilecekleri Haklar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Mayıs 2019.
- Centel, Tankut: “Hukuki Boyutlarıyla Mobbing”, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı** içinde, Derleyen: İsmail Akgün, Ankara, Özyurt Matbaacılık, 2013. s. 49-59.
- Cleveland, Jeanette N., Zinta S. Byrne, T.M. Cavanagh: “The Future of HR is RH: Respect for Humanity at Work”, **Human Ressource Management Review**, Vol.XXV, 2015, pp. 146-161. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.005.
- Çalık, Tacettin: “Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Sözleşmeleri Kapsamında İnsan Haklarının Korunması”, **Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C.XXIV, Sayı:1, 2016, s. 69-120. doi:10.15337/SUH.2017.7.
- Çelik, Nuri: **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 26.bs., İstanbul, Beta Basım, 2013.
- Çelik, Nuri, Nurşen Caniklioğlu, Talat Canbolat: **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 32.bs., İstanbul, Beta Basım, 2019.
- Çukur, Cengiz: “Uzman Sunumu”, **Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu**, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, Yayın No:6, Ankara, TBMM Basımevi, Nisan 2011, s. 29-31.
- Çukur, Cengiz: **Türk Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukukta İşyerinde Psikolojik Taciz**, TBMM Araştırma Merkezi Yayınları, Yayın No:9, Ankara, TBMM Basımevi, Mart 2016.
- Davenport, Noa Z., Ruth D. Schwartz, Gail P. Elliott: **Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace**, U.S.A., Civil Society Publishing, 1999.

- Davis, Keith: **Human Behaviour at Work: Organizational Behavior**, 5.bs., U.S.A., McGraw- Hill Inc., 1977.
- Deci, Edward L., Richard M. Ryan: "Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health", **Canadian Psychology**, Vol.XLIX, No:3, 2008, pp. 182-185, doi:10.1037/a0012801.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Jan de Jonge, Peter P.M. Janssen, Wilmar B. Schaufeli: "Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control", **Scandinavian Journal of Work, Environment and Health**, Vol.XXVII, No:4, 2001, pp. 279-286. doi:10.5271/sjweh.615.
- Demerouti, Evangelia, Friedhelm Nachreiner, Arnold B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli: "The Job Demands-Resources Model of Burnout", **Journal of Applied Psychology**, Vol.LXXXVI, No:3, June 2001, pp. 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499.
- Demir, Şamil: "Mobbing Olgusunun Hukuki Değerlendirmesi", **Ankara Barosu Dergisi**, Yıl:67, Sayı:2, Bahar 2009, s. 139-145.
- De Stefano, Valerio, Ilda Durri, Charalampos Stylogiannis, Mathias Wouters: "System Needs Update": Upgrading Protection Against Cyberbullying and ICT-Enabled Violence and Harassment in the World of Work, ILO Working Paper 1, Geneva, February 2020.
- Dietz, Joerg, Sandra L. Robinson, Robert Folger, Robert A. Baron, Martin Schulz: "The Impact of Community Violence and an Organization's Procedural Justice Climate on Workplace Aggression", **Academy of Management Journal**, Vol.XLVI, No:3, June 2003, pp. 317-326. doi:10.2307/30040625.
- Di Martino, Vittorio, Helge Hoel, Cary L. Cooper: **Preventing Violence and Harassment in the Workplace** (Report), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2003, (Çevrimiçi) <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2003/preventing-violence-and-harassment-in-the-workplace-report>, 11 Mart 2019.
- Doğan, Sevil: "İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin Anlamı", **Türkiye Adalet Akademisi Dergisi**, Yıl:3, Sayı:9, 20 Nisan 2012, s. 177-207.

- Doğan Yenisey, Kübra: “İş Kanununda Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasası”, **Çalışma ve Toplum**, C.IV, Sayı:11, 2006, s. 63-82.
- Dural, Mustafa, Tufan Ögüz: **Türk Özel Hukuku**, C.II, Kişiler Hukuku, 14.bs., İstanbul, Filiz Kitabevi, 2013.
- Dündar, Gönen: “Kariyer Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, Cavide Uyargil v.d., 3. bs., İstanbul, Beta Basım, 2008, s. 305-342.
- Einarsen, Kari, Denise Salin, Ståle Valvatne Einarsen, Anders Skogstad, Reidar Johan Mykletun: “Antecedents of Ethical Infrastructures Against Workplace Bullying: The Role of Organizational Size, Perceived Financial Resources and Level of High-Quality HRM Practices”, **Personnel Review**, Vol.XLVIII, No:3, 2019, pp. 672-690. doi:10.1108/PR-10-2017-0303.
- Einarsen, Kari, Reidar J. Mykletun, Ståle Valvatne Einarsen, Anders Skogstad, Denise Salin: “Ethical Infrastructure and Successful Handling of Workplace Bullying”, **Nordic Journal of Working Life Studies**, Vol.VII, No:1, March 2017, pp. 37-54, doi: 10.18291/njwls.v7i1.81395.
- Einarsen, Ståle: “The Nature and Causes of Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, Vol.XX, No:1/2, 1999, pp. 16-27. doi:10.1108/01437729910268588.
- Einarsen, Ståle, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary L. Cooper: “The Concept of Bullying at Work: The European Tradition”, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde, Ed. by. Ståle Einarsen v.d., Taylor & Francis e-Library, 2004, pp. 3-30.
- Engelliler Hakkında Kanun**, 1 Temmuz 2005, Kanun No:5378, 7 Temmuz 2005 Tarih ve 25868 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi) <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5378.pdf>, 21 Aralık 2018.
- Erdoğan, Gülnur: “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)”, **TBB Dergisi**, Sayı:83, 2009, s. 318-352.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, 2. bs., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1997.

- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, 5. bs., İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1999.
- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, 7. bs., MIAD Yönetim Yayınları Dizisi: 1, İstanbul, Ekspres Grafik Baskı Sistemleri, 2007.
- Ergin, Hediye: “Avrupa Hukukunda İşyerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştay Bildiriler Kitabı** içinde, Derleyen: İsmail Akgün, Ankara, Özyurt Matbaacılık, 2013, s. 61-79.
- Ermumcu, Senem: “İşyerinde Psikolojik Taciz”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011.
- Eryılmaz, Ali, Tayfun Doğan: “İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi”, **Klinik Psikiyatri**, C.XV, 2012, s. 49-55.
- Esen, Emel: “Çalışanların Örgüte Cezbolması İle Kurumların İtibar Uygulamaları İlişkisinde Güvenin Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- Eurofound: **Violence and Harassment in European Workplaces: Causes, Impacts and Policies**, Dublin, 2015, (Çevrimiçi) <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impacts-and-policies>, 15 Mart 2019.
- Farndale, Elaine, Susanne E. Beijer, Marc J. P. M. Van Veldhoven, Clare Kelliher, Veronica Hope-Hailey: “Work and Organisation Engagement: Aligning Research and Practice”, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol.I, No:2, 2014, pp. 157-176. doi:10.1108/JOEPP-03-2014-0015.
- Figurska, Irena: “Dignity Management as a New Approach to Human Resources Management”, **Human Resources Management and Ergonomics**, Vol.XI, No:2, 2017, pp. 23-37.

- Fleming, Peter: “Kindergarten Cop: Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace”, **Journal of Management Studies**, Vol.XLII, No:7, November 2005, pp. 1469-1489. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00551.x.
- Flynn, Gillian: “Stop Toxic Managers Before They Stop You!”, **Workforce**, Vol.LXXVIII, No:8, 1 August 1999, pp. 40-46, (Çevrimiçi) <https://workforce.com/uk/news/stop-toxic-managers-before-they-stop-you>, 10.01.2020.
- Gören, Zafer: “Avrupa Birliği Temel Haklar Şartının Ana İlkesi: Dokunulmaz İnsan Onuru”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:6, Sayı:12, Güz 2007/2, s. 21-37.
- (Gözden Geçirilmiş) Avrupa Sosyal Şartı, Milletlerarası Andlaşma, 9 Nisan 2007 Tarih ve 26488 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi) <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070409-1.htm>, 21 Aralık 2018.
- Gülmez, Mesut: “Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartına Uyum Sağlayabilecek miyiz?”, **Çalışma ve Toplum**, C.I, Sayı:12, 2007, s. 27-52.
- Gültekin, Ümit Işıl: “6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu Çerçevesinde Mobbing”, 2012, (Çevrimiçi) <http://www.gultekinhukuk.com/tr/Sayfalar/Publications/Docs/6f3ef77ac0e3619i.pdf>, 11 Mart 2019.
- Güngör Delen, Meltem: “Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, 53. Seri, 2010, s. 44-58.
- Gürbüz, Sait: **Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2019.
- Güzel, Ali, Emre Ertan: “İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk”, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Sayı:14, 1 Nisan 2007, (Çevrimiçi) <https://legalbank.net/belge/isyerinde-psikolojik-tacize-mobbinge-hukuksal-bakis-avrupa-hukuku-ve-karsilastirmali->

hukuk/826357/ali+g%C3%BCzel%2c+emre+ertan, 15 Mart 2019.

- Hackman, J. Richard, Greg R. Oldham: “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.XVI, 1976, pp. 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Harter, James K, Frank L. Schmidt, Theodore L. Hayes: “Business-Unit-Level Relationship Between Employees Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.LXXXVII, No:2, 2002, pp. 268-279. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268.
- Healy, Mike, Iwona Wilkowska: “Marx, Alienation and the Denial of Dignity of Work”, **Dignity and the Organization** içinde, Ed. by. Monika Kostera, Michael Pirson, Palgrave MacMillan, 2017, pp. 99-124. doi:10.1057/978-1-137-55562-5.
- Heper, Altan: “Kültürlerarası İlişki Bağlamında İnsan Onuru”, **Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi, Prof. Dr. Adnan Güriz Anısına, Hukuka Felsefi ve Sosyolojik Bakışlar-V Sempozyum, İstanbul Barosu HFSA Bildirileri/2**, 13-17 Eylül 2010, 24. Kitap, Hazırlayanlar: Hayrettin Ökçesiz, Gülriz Uygur, Saim Üye, İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul, Ege Basım, Kasım 2012, s. 15-27.
- Hodson, Randy: “Dignity in the Workplace Under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited”, **American Sociological Review**, Vol.LXI, No:5, 1996, pp. 719-738. doi:10.2307/2096450.
- Hodson, Randy: “Organizational Anomie and Worker Consent”, **Work and Occupations**, Vol.XXVI, No:3, August 1999a, pp. 292-323. doi:10.1177/0730888499026003002.
- Hodson, Randy: “Management Citizenship Behavior: A New Concept and an Empirical Test”, **Social Problems**, Vol.XLVI, No:3, 1 August 1999b, pp. 460-478. doi:10.2307/3097110.

- Hodson, Randy: **Dignity at Work**, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- Hodson, Randy: “Management Citizenship Behavior and Its Consequences”, **Work and Occupations**, Vol.XXIX, No:1, February 2002a, pp. 64-96. doi:10.1177/0730888402029001004.
- Hodson, Randy: “Demography or Respect?: Work Group Demography Versus Organizational Dynamics as Determinants of Meaning and Satisfaction at Work”, **British Journal of Sociology**, Vol.LIII, No:2, June 2002b, pp. 291-317. doi:10.1080/00071310220133359.
- Hodson, Randy: “A Meta-Analysis of Workplace Ethnographies”, **Journal of Contemporary Ethnography**, Vol.XXXIII, No:1, February 2004, pp. 4-38. doi:10.1177/0891241603259808.
- Hodson, Randy, Vincent J. Roscigno: “Organizational Success and Worker Dignity: Complementary or Contradictory?”, **American Journal of Sociology**, Vol.CX, No:3, November 2004, pp. 672-708. doi:10.1086/422626.
- Hodson, Randy, Vincent J. Roscigno, Steven H. Lopez: “Chaos and the Abuse of Power: Workplace Bullying in Organizational and Interactional Context”, **Work and Occupations**, Vol.XXXIII, No: 4, November 2006, pp. 382-416. doi:10.1177/0730888406292885.
- Hoel, Helge: “Workplace Bullying in United Kingdom”, **The Japan Institute for Labour Policy and Training, Workplace Bullying and Harassment Report**, No:12, 2013, pp. 61-76, (Çevrimiçi) <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12.pdf>, 15.03.2019.
- Hofstede, Geert: “The Cultural Relativitiy of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, Fall 1983, Vol.XIV, Issue:2, pp. 75-89. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490867.
- Hornstein, Harvey A.: “Workplace Incivility: An Unavoidable Product of Human Nature and Organizational Nurturing”, **Ivey Business Journal**, November-December 2003, pp. 1-7, (Çevrimiçi) <https://iveybusinessjournal.com/publication/workplace->

incivility-an-unavoidable-product-of-human-nature-and-organizational-nurturing/, 11.06.2019.

- Huselid, Mark A.: “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol.XXXVIII, No:3, 1995, pp. 635-672. doi:10.2307/256741.
- Islam, Gazi: “Recognizing Employees: Reification, Dignity and Promoting Care in Management”, **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol. XX, Issue:2, 2013, pp. 235-250. doi:10.1108/13527601311313490.
- Işığışok, Özlem: “Küreselleşme Sürecinde İnsana Yakışır İş”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:56, 2009, s. 307-331.
- Işığışok, Özlem: “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılmasında İnsana Yakışır İş”, **Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi**, C.VI, 2018, s. 302-311. doi:10.21923/jesd.358518.
- İlhan, Ümit: “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri”, **Ege Akademik Bakış**, C.X, Sayı:4, Ekim 2010, s. 1175-1186.
- (ILO) Uluslararası Çalışma Örgütü: **Avrupa ve Orta Asya’da İnsana Yakışır İşin Geleceği: Fırsatlar ve Zorluklar**, Onuncu Avrupa Bölgesel Toplantısı Raporu, İstanbul, 2-5 Ekim 2017, Cenevre, Uluslararası Çalışma Ofisi, © 2017.
- İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi**, TBMM İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu, (Çevrimiçi)
<https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/7217.pdf#page=3>, 17 Aralık 2018.
- İren, Ertan: “Avrupa Birliği İş Hukuku Yönergeleri Karşısında 4857 Sayılı İş Kanununun Durumu”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.
- İş Kanunu**, 22 Mayıs 2003, Kanun No:4857, 10 Haziran 2003 Tarih ve 25134 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi)
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm#1>, 17 Aralık 2018.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 20 Haziran 2012, Kanun No:6331, 30 Haziran 2012 Tarih ve 28339 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi)
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.htm>, 21 Aralık 2018.

İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Hakkında Başbakanlık Genelgesi, 19 Mart 2011 tarih ve 27879 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi)
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319-8.htm>, 21 Aralık 2018.

- Johnson, Pamela R., Julie Indvik: “Slings and Arrows of Rudeness: Incivility in the Workplace”, **Journal of Management Development**, Vol.XX, No:8, 2001, pp. 705-713. doi:10.1108/EUM0000000005829.
- Kahn, William A.: “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, **Academy of Management Journal**, Vol.XXXIII, No:4, 1990, pp. 692-724. doi:10.2307/256287.
- Kalaycı, Şeref (Ed.): **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. bs., Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2008.
- Kanten, Pelin: “İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.VI, Sayı:1, Ocak 2014, s. 11-26.
- Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler**, 18. bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008.
- Kaya, Pir Ali, Işın Ulaş Ertuğrul Yılmaz: “Uluslararası İnsan Hakları Hukukunda Çalışma Hakkı”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı:70, 2016/1, s. 55-80.
- Kernan, Mary C., Sharon Watson, Fang Fang Chen, Tai Gyu Kim: "How Cultural Values Affect the Impact of Abusive Supervision on Worker Attitudes", **Cross Cultural Management**, Vol.XVIII, No:4, 2011, pp. 464-484. doi:10.1108/13527601111179528.
- Kıroğlu Bayat, İrep, Beril Baykal: “Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Olgusu ve Hukuki Sonuçları”, **Gazi**

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,
C.XVII, Sayı:3, 2015, s. 196-218.

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 24 Mart 2016, Kanun No:6698, 7 Nisan 2016 Tarih ve 29677 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi)
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6698.pdf>, 31 Temmuz 2019.

- Koçak, Daimi: “İstismarcı Yönetimin Prososyal Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.XI, Sayı:1, 2019, s. 517-528. doi:10.20491/isarder.2019.616.
- Korkmaz, Adem, Hüseyin Avsallı: “Çalışma Hayatında Yeni Bir Dönem: 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası”, **SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:26, Ağustos 2012, s. 153-167.
- Köse Günel, Emine, Dilek Yıldırım: “Bir Üniversite Hastanesinde Hekim ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi”, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı** içinde, Derleyen: İsmail Akgün, Ankara, Özyurt Matbaacılık, 2013, s. 95-111.
- Kuzgun, Şerife, Ersan Kuzgun: “İşverenin İşçiyi Gözetme Borcu Bağlamında Mobbing Uygulamalarının Yargıtay ve Öğreti Işığında Değerlendirilmesi”, **İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C.XVI, Sayı:2, Temmuz-Ağustos 2017, s. 251-297.
- Latimore, Greg: “Dignity and Leadership: Implications of Leaders’ Language and Their Assumptions of Human Nature”, **Dignity and the Organization** içinde, Ed. by. Monika Kostera, Michael Pirson, Palgrave MacMillan, 2017, pp. 149-171. doi:10.1057/978-1-137-55562-5.
- Lawler, III, Edward E.: “What it Means to Treat People Right”, **Ivey Business Journal**, November-December 2003, pp. 1-6, (Çevrimiçi)
<https://iveybusinessjournal.com/publication/what-it-means-to-treat-people-right/>, 11.06.2019.

- Lerouge, L  ic: “Workplace Bullying and Harassment in France and Few Comparisons with Belgium: a Legal Perspective”, **The Japan Institute for Labour Policy and Training, Workplace Bullying and Harassment Report**, No:12, 2013, pp. 39-59, (  evrimi  i)
<https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12.pdf>, 15.03.2019.
- Leymann, Heinz: “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”, **Violence and Victims**, Vol.V, No:2, 1990, pp. 119-126.
- Leymann, Heinz: “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.V, No:2, 1996, pp. 165-184.
- Lieberwitz, Risa: “Employment Discrimination Law in the United States: On the Road to Equality?”, **The Japan Institute for Labour Policy and Training, New Developments in Employment Discrimination Law Report**, No:6, 2008, pp. 1-30, (  evrimi  i)
<https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no6.pdf>, 26.05.2019.
- Limoncuo  lu, S. Alp: “Anglo-Sakson Hukuk Sistemi   alı  ma Mevzuatında Psikolojik Taciz”, **   HFM**, C.LXXII, Sayı:2, 2014, s. 269-294.
- Lokiec, Pascal: “Discrimination Law in France”, **The Japan Institute for Labour Policy and Training, New Developments in Employment Discrimination Law Report**, No:6, 2008, pp. 76-92, (  evrimi  i)
<https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no6.pdf>, 26.05.2019.
- Lucas, Kristen: “Workplace Dignity: Communicating Inherent, Earned, and Remediated Dignity”, **Journal of Management Studies**, Vol.LII, No:5, 2015, pp. 621-646. doi:10.1111/joms.12133.
- Lucas, Kristen, Andrew S. Manikas, E. Shaunn Mattingly, Cole J. Crider: “Engaging and Misbehaving: How Dignity Affects Employee Work Behaviors”, **Organization Studies**, Vol.XXXVIII, No:11, 2017, pp. 1505-1527. doi:10.1177/0170840616677634.

- Lucas, Kristen, Dongjing Kang, Zhou Li: “Workplace Dignity in a Total Institution: Examining the Experiences of Foxconn’s Migrant Workforce”, **Journal of Business Ethics**, Vol.CXIV, 2013, pp. 91-106. doi:10.1007/s10551-012-1328-0.
- Macey, William H., Benjamin Schneider: “The Meaning of Employee Engagement”, **Industrial and Organizational Psychology**, Vol.I, No:1, 2008, pp. 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter: “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, Vol.LII, February 2001, pp. 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Maslow, A. H.: “A Theory of Human Motivation”, **Psychological Review**, Vol.L, No:4, 1943, pp. 370-396. doi:10.1037/h0054346.
- May, Douglas R., Richard L. Gilson, Lynn M. Harter: “The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.LXXVII, March 2004, pp. 11-37. doi:10.1348/096317904322915892.
- McSweeney, Brendan: “Hofstede’s Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith - A Failure of Analysis”, **Human Relations**, Vol.LV, No:1, 2002, pp. 89-118.doi: 10.1177/0018726702551004.
- Meriç Atakan, Kevser Bahar: “Abusive Supervision and Organizational Engagement: Moderating Effect of Psychological Capital”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara University Institute of Social Sciences, İstanbul, 2017.
- Mitchell, Laura: “Dignity and Membership: A Route to the Heart of How Dignity Is Done in Everyday Interaction”, **Dignity and the Organization** içinde, Ed. by. Monika Kostera, Michael Pirson, Palgrave MacMillan, 2017, pp. 37-57. doi:10.1057/978-1-137-55562-5.
- Mitchell, Marie S., Mauren L. Ambrose: “Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs”, **Journal of**

Applied Psychology, Vol.XCII, No:4, 2007, pp. 1159-1168.
doi:10.1037/0021-9010.92.4.1159.

Nair, Nisha, Neharika
Vohra:

“Developing a New Measure of Work Alienation”, **Journal of Workplace Rights**, Vol.XIV, No:3, 2009, pp. 293-309.
doi:10.2190/WR.14.3.c.

Naito, Shino:

“Workplace Bullying in Japan”, **The Japan Institute for Labour Policy and Training, Workplace Bullying and Harassment Report**, No:12, 2013, pp. 113-133, (Çevrimiçi)
<https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12.pdf>, 15.03.2019.

Namie, Gary:

“Workplace Bullying: Escalated Incivility”, **Ivey Business Journal**, November-December 2003, pp. 1-6, (Çevrimiçi)
https://www.rit.edu/~w-aaup/documents_not_rit/ivey_workplace_bulling.pdf, 11.06.2019.

Odyakmaz, Zehra,
Bayram Keskin, Yusuf
Deniz:

“6701 Sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu Üzerine Bir Değerlendirme-I”, **Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi**, Sayı:7, 2016, s. 721-761.

Omari, Maryam:

“Towards Dignity and Respect at Work: An Exploration of Bullying in the Public Sector”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Edith Cowan University, Australia, January 2007.

Organ, Dennis W., Philip
M. Podsakoff, Scott B.
MacKenzie:

Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences, USA, Sage Publications, Inc., 2006.

Orhan, Sadettin:

“İş Sağlığı ve Güvenliğinde Yeni Dönem”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, C.I, Sayı:2, Ekim-Aralık 2013, s. 105-110.

Öğüt, Adem, Ayşe
Kocabacak:

“Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, **Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, C.XXIII, 2008, s. 145-170.

Özçelik, A. Oya:

“Eğitim ve Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, Cavide Uyargil v.d., 3. bs., İstanbul, Beta Basım, 2008, s. 187-242.

- Özden, Banu: “Türk İş Hukuku Kapsamında Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)**, C.V, Sayı:8, 2018, s. 22-49.
- Palaz, Serap, Sultan Özkan, Necla Sarı, Fehim Göze, Nurdan Şahin, Ömrüye Akkurt: “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Davranışları Üzerine Bir Araştırma; Bandırma Örneği”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.X, Sayı:4, Eylül 2008, s. 41-58.
- Parmaksızoğlu, Fatma Betül: “İnsan Hakları, Ahlak ve Kültür Açısından “Onur” Kavramına Yaklaşımın Kavramın Tanımlanmasına Etkisi”, **Dini Araştırmalar**, C.XXI, Sayı:54, Temmuz-Aralık 2018, s. 225-246. doi:10.15745/da.492744.
- Parsons, Talcott, Edward Shils: “Values and Social Systems”, **Culture and Society: Contemporary Debates** içinde, Ed. by. Jeffrey C. Alexander, Steven Seidman, 1995, Cambridge University Press, USA, pp. 39-46.
- Pearson, Christine M., Christine L. Porath: “On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for “Nice”? Think Again”, **Academy of Management Executive**, Vol.XIX, No:1, February 2005, pp. 7-18. doi:10.5465/AME.2005.15841946.
- Pearson, Christine M., Lynne M. Andersson, Judith W. Wegner: “When Workers Flout Convention: A Study of Workplace Incivility”, **Human Relations**, Vol.LIV, No:11, November 2001, pp. 1387-1419. doi:10.1177/00187267015411001.
- Peyton, Pauline Rennie: **Dignity at Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment**, Hove and New York, Brunner-Routledge, 2003.
- Pirson, Michael: “A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity and Promoting Well-Being”, **Journal of Business Ethics**, Published online 12 December 2017, pp. 1-20. doi:10.1007/s10551-017-3755-4.
- Pirson, Michael, Monika Kostera: “Introduction to Dignity and Organization”, **Dignity and the Organization** içinde, Ed. by. Monika Kostera, Michael Pirson, Palgrave Macmillan, 2017, pp. 1-9. doi:10.1057/978-1-137-55562-5.

- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, Daniel G. Bachrach: "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol.XXVI, No:3, 2000, pp. 513-563. doi:10.1177/014920630002600307.
- Pogorzelski, Steve, Jesse Harriott, Doug Hardy: **Yetenekleri Bulmak**, Çeviren: Ümit Özsoy, İstanbul, Tor Ofset, 2010.
- Ramarajan Lakshmi, Sigal G. Barsade, Orah R. Burack: "The Influence of Organizational Respect on Emotional Exhaustion in the Human Services", **The Journal of Positive Psychology**, Vol.III, No:1, 2008, pp. 4-18. doi:10.1080/17439760701750980.
- Rayner, Charlotte, Helge Hoel: "A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying", **Journal of Community and Applied Social Psychology**, Vol.VII, 1997, pp. 181-191. doi:10.1002/(SICI)1099-1298(199706)7:3<181::AID-CASP416>3.0.CO;2-Y.
- Reio, Jr., Thomas G., Joanne Sanders-Reio: "Thinking About Workplace Engagement: Does Supervisor and Coworker Incivility Really Matter?", **Advances in Developing Human Resources**, Vol.XIII, No:4, 2011, pp. 462-478. doi:10.1177/1523422311430784.
- Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, Eean R. Crawford: "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.LIII, No:3, June 2010, pp. 617-635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge: "Örgütsel Davranış Nedir?", **Örgütsel Davranış: Organizational Behavior** içinde, Çeviri Editörü: İnci Erdem, 14.bs.dan çeviri, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2013, s. 3-37.
- Roscigno, Vincent J., Randy Hodson, Steven H. Lopez: "Workplace Incivilities: The Role of Interest Conflicts, Social Closure and Organizational Chaos", **Work, Employment and Society**, Vol.XXIII, No:4, December 2009, pp. 747-773. doi:10.1177/0950017009344875.
- Rothbard, Nancy P.: "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles", **Administrative Science Quarterly**,

Vol.XLVI, No:4, December 2001, pp. 655-684.
doi:10.2307/3094827.

- Rousseau, Denise M.: “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.II, No:2, 1989, pp. 121-139. doi:10.1007/BF01384942.
- Sadullah, Ömer: “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, Cavide Uyargil v.d., 3. bs., İstanbul, Beta Basım, 2008a, s. 1-54.
- Sadullah, Ömer: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, Cavide Uyargil v.d., 3. bs., İstanbul, Beta Basım, 2008b, s. 513-562.
- Saks, Alan M.: “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.XXI, No:7, 2006, pp. 600-619. doi:10.1108/02683940610690169.
- Saks, Alan M.: “Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited”, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol.VI, No:1, 2019, pp. 19-38. doi:10.1108/JOEPP-06-2018-0034.
- Saks, Alan M., Jamie A. Gruman: “What Do We Really Know About Employee Engagement?”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.XXV, No:2, June 2014, pp. 155-182. doi:10.1002/hrdq.21187.
- Sakuraba, Ryoko: “Employment Discrimination Law in Japan: Human Rights or Employment Policy?”, **The Japan Institute for Labour Policy and Training, New Developments in Employment Discrimination Law Report**, No:6, 2008, pp. 181-200, (Çevrimiçi)
<https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no6.pdf>, 26.05.2019.
- Salin, Denise: “Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes

in the Work Environment”, **Human Relations**, Vol.LVI, No:10, 2003a, pp. 1213-1232. doi:10.1177/00187267035610003.

- Salin, Denise: “Bullying and Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments”, **International Journal of Management and Decision-Making**, Vol.IV, No:1, 2003b, pp. 35-46. doi:10.1504/IJMDM.2003.002487.
- Salin, Denise: “Organisational Responses to Workplace Harassment: An Exploratory Study”, **Personnel Review**, Vol.XXXVIII, No:1, 2008a, pp. 26-44. doi:10.1108/00483480910920697.
- Salin, Denise: “The Prevention of Workplace Bullying as a Question of Human Resource Management: Measures Adopted and Underlying Organizational Factors”, **Scandinavian Journal of Management**, Vol.XXIV, 2008b, pp. 221-231. doi:10.1016/j.scaman.2008.04.004.
- Salin, Denise: “Risk Factors of Workplace Bullying for Men and Women: The Role of the Psychosocial and Physical Work Environment”, **Scandinavian Journal of Psychology**, Vol.LVI, 2015, pp. 69-77. doi:10.1111/sjop.12169.
- Salkind, Neil J.(Ed.): “Encyclopedia of Research Design”, Vol.III, U.S.A., Sage Publications, 2010.
- Savaş, Fatma Burcu: **İşyerinde Manevi Taciz**, İstanbul, Beta Basım, 2007.
- Savaş Kutsal, F. Burcu: “Yargıtay Kararları Işığında İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C.LXXIV, 2016, s. 617-643.
- Sayer, Andrew: “Dignity at Work: Broadening the Agenda”, **Organization**, Vol.XIV, No:4, 2007, pp. 565-581. doi:10.1177/1350508407078053.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker: “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XXV, No:3, 2004, pp. 293-315. doi:10.1002/job.248.

- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, Marisa Salanova: “The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol.LXVII, No:4, August 2006, pp. 701-716. doi:10.1177/0013164405282471.
- Schein, Edgar H.: **Organizational Culture and Leadership**, 2.bs., San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Schein, Edgar H.: **The Corporate Culture Survival Guide**, New and Revised Edition, U.S.A., Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2009.
- Schuler, Randall S.: “Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business”, **Organizational Dynamics**, Vol.XXI, Issue:1, 1992, pp. 18-32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-Y.
- Seçer, Barış, Mert Okan Yazıcı: “İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanlarının İnsanlık Onuruna Bakışları”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, C.VII, No:4, 2018, s. 2510-2534. doi:10.15869/itobiad.455991.
- Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu**, 18 Ekim 2012, Kanun No:6356, 7 Kasım 2012 Tarih ve 28460 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi)
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121107-1.htm>, 25 Aralık 2018.
- Servais, Jean-Michel: “Avrupa Sosyal Şartı ve ILO Normları”, Çeviren: Samin Ünan, **İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi Konferans Metni**, 20 Ekim 1989, s. 285-299.
- Sevimli, K. Ahmet: “Türk Borçlar Kanunu m.417 ve İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Işığında Genel Olarak İşçinin Kişiliğinin Korunması”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı:1, 2013, s. 107-148.
- Shuck, Brad: “Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: an Integrative Literature Review”, **Human Resource Development Review**, Vol.X, No:3, 2011, pp. 304-328. doi:10.1177/1534484311410840.
- Shuck, Brad, Devon Twyford, Thomas G. Reio, Jr., Angie Shuck: “Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection with Employee Turnover Intentions”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.XXV, No:2, Summer 2014, pp. 239-270. doi:10.1002/hrdq.21190.

- Shuck, Brad, Jill L. Adelson, Thomas G. Reio, Jr.: “The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice”, **Human Resource Management**, Vol.LVI, No:6, November-December 2017, pp. 953-977. doi:10.1002/hrm.21811.
- Shuck, Brad, Kevin Rose: “Reframing Employee Engagement Within the Context of Meaning and Purpose: Implications for HRD”, **Advances in Developing Human Resources**, Vol. XX, No:10, November 2013, pp. 1-15. doi:10.1177/1523422313503235.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, Janet P. Near: “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.LXVIII, No:4, 1983, pp. 653-663. doi:10.1037/0021-9010.68.4.653.
- Stallard, Michael Lee, Jason Pankau: “Strengthening Human Value in Organizational Cultures”, **Leader to Leader**, Winter 2008 Issue:47, pp. 18-23. doi:10.1002/ltl.264.
- Strandmark, Margaretha: “Workplace Bullying and Harassment in Sweden: Mobilizing against Bullying”, **The Japan Institute for Labour Policy and Training, Workplace Bullying and Harassment Report**, No:12, 2013, pp. 23-38, (Çevrimiçi) <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12.pdf>, 15.03.2019.
- Strangleman, Tim: “Dignity, Respect and the Cultures of Work”, **Work, Employment and Society**, Vol.XX, No:1, March 2006, pp. 181-188. doi:10.1177/0950017006061291.
- Süzek, Sarper: **İş Hukuku: Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku**, Yenilenmiş 18.bs., İstanbul, Beta Basım, 2019.
- Şahin, Çağatay Edgücan: “2000’lerin Türkiye’si’nde Emeğe ve Emekçiye Saygı: Çalışma Yaşamı Üzerine Düşünceler”, **Saygı** içinde, Derleyenler: İlker Özdemir, Sefer Yetkin Işık, Bursa, Ezgi Kitabevi, Mart 2016, s. 205-231.
- Şen, Sabahattin: “Psikolojik Taciz ve İş Kanunu Boyutu”, **Çimento İşveren Dergisi**, Eylül 2009, s. 46-68, (Çevrimiçi) <http://mail.ceis.org.tr/dergiDocs/makale311.pdf>, 25.12.2018.

- Şencan, Hüner: **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Şengöz, Murat: “Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneklemine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Takeuchi-Okuno, Hisashi: “Introduction: The Impact of the Equal Employment Opportunity Act in Japan”, **Japan Labor Review, The Japan Institute for Labour Policy and Training**, Vol.X, No:2, Spring 2013, pp. 2-5, (Çevrimiçi) https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2013/JLR38_intro.pdf, 11.03.2019.
- Temizel, Yavuz: “Mobbing ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri”, **Adalet Dergisi**, Sayı:45, 2013, s. 188-223.
- Tepper, Bennett J.: “Consequences of Abusive Supervision”, **Academy of Management Journal**, Vol.XLIII, No:2, April 2000, pp. 178-190. doi:10.2307/1556375.
- Tepper, Bennett J.: “Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda”, **Journal of Management**, Vol.XXXIII, No:3, June 2007, pp. 261-289. doi:10.1177/0149206307300812.
- Tepper, Bennett J. Lauren Simon, Hee Man Park: “Abusive Supervision”, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol.IV, 2017, pp. 123-152. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539.
- Thomas, Benjamin, Kristen Lucas: “Development and Validation of the Workplace Dignity Scale”, **Group and Organization Management**, Vol.XLIV, No:1, 2019, pp. 72-111. doi:10.1177/1059601118807784.
- Thompson, Paul, Kirsty Newsome: “The Dynamics of Dignity at Work”, **A Gedenkschrift to Randy Hodson: Working with Dignity** içinde, Ed. by. Lisa A. Keister, Vincent J. Roscigno, Research in the Sociology of

Work, Vol.XXVIII, Published online:5 Feb 2016, pp. 79-100.
doi:10.1108/S0277-283320160000028008.

- Tınaz, Pınar: “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı:4, 2006a, s. 13-28.
- Tınaz, Pınar: **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, Beta Yayınları, 2006b.
- Tınaz, Pınar: “Çalışma Psikolojisi Boyutlarıyla Mobbing Tanım ve Tanı”, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı** içinde, Derleyen: İsmail Akgün, Ankara, Özyurt Matbaacılık, 2013, s. 21-33.
- Tınaz, Pınar, Fuat Bayram, Hediye Ergin: **Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, Beta Basım, 2008.
- Tiwari, Anjali, Radha R. Sharma: “Dignity at the Workplace: Evolution of the Construct and Development of Workplace Dignity Scale”, **Frontiers in Psychology**, Vol.X, Article: 2581. November 2019, pp. 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2019.02581.
- Trépanier, Sarah-Geneviève, Claude Fernet, Stéphanie Austin: “Workplace Bullying and Psychological Health at Work: The Mediating Role of Satisfaction of Needs for Autonomy, Competence and Relatedness”, **Work and Stress**, Vol.XXVII, No:2, 2013, pp. 123-140. doi:10.1080/02678373.2013.782158.
- Tuncay Kaplan, Emine: “İşverenin Koruma ve Gözetme Borcunun Kapsamı”, **Kamu-İş**, C.VII, Sayı:2, 2003, s. 2-16.
- Tureng Türkçe-İngilizce Sözlük**, (Çevrimiçi) <https://tureng.com/tr/turkce-ingilizce>, 20 Mayıs 2019.
- Tutar, Hasan: “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.II, Sayı:2, 2004, s. 101-128.
- Türk Borçlar Kanunu**, 11 Ocak 2011, Kanun No:6098, 4 Şubat 2011 Tarih ve 27836 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi) <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm>, 17 Aralık 2018.

Türk Ceza Kanunu, 26 Eylül 2004, Kanun No:5237, 12 Ekim 2004 tarih ve 25611 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi)
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237.pdf>, 24 Nisan 2019.

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi)
<https://sozluk.gov.tr>, 20 Mayıs 2019.

Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, Nisan 2011, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları Yayın No:6, Ankara, TBMM Basımevi, Nisan 2011.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 7 Kasım 1982, Kanun No:2709, (Çevrimiçi)
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf>, 17 Aralık 2018.

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu, 6 Nisan 2016, Kanun No:6701, 20 Nisan 2016 Tarih ve 29690 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi)
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6701.pdf>, 21 Aralık 2018.

Türk Medenî Kanunu, 22 Kasım 2001, Kanun No:4721, 8 Aralık 2001 Tarih ve 24607 Sayılı Resmî Gazete, (Çevrimiçi)
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721.pdf>, 17 Aralık 2018.

Türk Medenî Kanunu Mevzuatı, T.C. Adalet Bakanlığı Yayın İşleri Dairesi Başkanlığı, Ankara, Ocak 2017.

Uyargil, Cavide:

İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, 2. bs., İstanbul, Arıkan Basım, 2008a.

Uyargil, Cavide:

“İş Analizi ve İş Dizaynı”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, Cavide Uyargil v.d., 3. bs., İstanbul, Beta Basım, 2008b, s. 55-97.

Uyargil, Cavide:

“Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, Cavide Uyargil v.d., 3. bs., İstanbul, Beta Basım, 2008c, s. 243-303.

- Üçok, Dilek, Tülay Turgut: “İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.IX, Sayı:3, Aralık 2014, s. 163-179.
- Ülbeği, İlksun Didem, Hande Mimaroglu Özgen, Hüseyin Özgen: “Türkiye’de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlanması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.XXIII, Sayı:1, 2014, s. 1-12.
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Arıkan Basım, 2007.
- Valcour, Monique: “The Power of Dignity in the Workplace”, **Harvard Business Review**, 28 April 2014, pp. 2-3, (Çevrimiçi) <https://hbr.org/2014/04/the-power-of-dignity-in-the-workplace>, 11.06.2019.
- Vartia-Väänänen, Maarit: “Workplace Bullying and Harassment in the EU and Finland”, **The Japan Institute for Labour Policy and Training, Workplace Bullying and Harassment Report**, No:12, 2013, pp. 1-22, (Çevrimiçi) <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12.pdf>, 15.03.2019.
- Waas, Bernd: “New Developments in Employment Discrimination Law, Country Report: Germany”, **The Japan Institute for Labour Policy and Training, New Developments in Employment Discrimination Law Report**, No:6, 2008, pp. 55-75, (Çevrimiçi) <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no6.pdf>, 26.05.2019.
- Willis Towers Watson, **2019 Workplace Dignity Survey**, (Çevrimiçi) <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2020/01/2019-workplace-dignity-survey>, 26 Kasım 2020.
- (WHO) World Health Organization: **Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work**, Protecting Workers’ Health Series, No:4, Italy, World Health Organization © 2003.

- (WHO) World Health Organization: **PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives**, Protecting Workers' Health Series, No:9, Ed. by. Stavroula Leka, Tom Cox, U.K., World Health Organization © 2008.
- Wolmerath, Martin: "Workplace Bullying and Harassment in Germany", **The Japan Institute for Labour Policy and Training, Workplace Bullying and Harassment Report**, No:12, 2013, pp. 77-90, (Çevrimiçi)
<https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12.pdf>, 15.03.2019.
- Wood, Matthew S., Steven J. Karau: "Preserving Employee Dignity During the Termination Interview: An Empirical Examination", **Journal of Business Ethics**, Vol.LXXXVI, 2009, pp. 519-534. doi:10.1007/s10551-008-9862-5.
- Wright, Patrick M., Gary C. McMahan: "Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management", **Human Resource Management Journal**, Vol.XXI, No:2, 2011, pp. 93-104. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x.
- Yamada, David C.: "The Phenomenon of Workplace Bullying and the Need for Status-Blind Hostile Work Environment Protection", **The Georgetown Law Journal**, Vol.LXXXVIII, 2000, pp. 475-536.
- Yamada, David C.: "Human Dignity and American Employment Law", **University of Richmond Law Review**, Vol.XLIII, 2008, pp. 523-569.
- Yamada, David C.: "Workplace Bullying and American Employment Law: A Ten-Year Progress Report and Assesment", **Comparative Labor Law and Policy Journal**, Vol.XXXII, 2010, pp. 251-284.
- Yamada, David C.: "Workplace Bullying and the Law: A Report from the United States", **The Japan Institute for Labour Policy and Training, Workplace Bullying and Harassment Report**, No:12, 2013, pp. 165-185, (Çevrimiçi)
<https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12.pdf>, 15.03.2019.

- Yamada, Shozo: “Equal Employment Opportunity Act, Having Passed the Quarter-Century Milestone”, **Japan Labor Review, The Japan Institute for Labour Policy and Training**, Vol.X, No:2, Spring 2013, pp. 6-19, (Çevrimiçi)
https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2013/JLR38_yamada.pdf, 11.03.2019.
- Yardımcıoğlu, Didem: “Türk İş Hukukunda İşyerinde Şiddet ve Uygulanacak Hukuki Yaptırımlar”, **International Journal of Social And Humanities Sciences**, C.II, Sayı:2, 2018, s. 144-160.
- Yeloğlu, Hakkı Okan: “Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, **ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, C.II, Sayı:4, Aralık 2011, s. 153-170.
- Yıldız, Selver, İlknur Kılıç: “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, C.I, Sayı:1, 2010, s. 71-93.
- Yoshikawa, Eiichiro: “Harassment Law in Japan and Trends in Recent Cases”, **The Doshisha Business Review**, Vol.LXVI, No:3/4, 2014, pp. 530-548. doi:10.14988/pa.2017.0000013846.
- Yukl, Gary: “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, **The Leadership Quarterly**, Vol.X, No:2, Summer 1999, pp. 285-305. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2.
- Zapf, Dieter: “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, **International Journal of Manpower**, Vol.XX, No:1/2, 1999, pp. 70-85. doi:10.1108/01437729910268669.
- Zhang, Yucheng, Timothy C. Bednall: “Antecedents of Abusive Supervision: A Meta-analytic Review”, **Journal of Business Ethics**, Vol.CXXXIX, No:3, 2016, pp. 455-471. doi:10.1007/s10551-015-2657-6.
- Zhang, Yucheng, Xin Liu, Shan Xu, Liu-Qin Yang, Timothy C. Bednall: “Why Abusive Supervision Impacts Employee OCB and CWB: A Meta-Analytic Review of Competing Mediating

Mechanisms”, **Journal of Management**, January 2019, pp. 1-43. doi:10.1177/0149206318823935.

Zippel, Kathrin S.:

“Gender Equality Politics in the Changing European Union: The European Union Anti-Discrimination Directive and Sexual Harassment”, **Center for European Studies Working Paper Series**, No:134, 2006. (Çevrimiçi)
https://ces.fas.harvard.edu/uploads/files/Working-Papers-Archives/CES_WP134.pdf, 26.05.2019.



EKLER

EK 1: Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu ve Anket Formu

T.C. İstanbul Üniversitesi

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi Arzu Eryılmaz tarafından yürütülen “Çalışanların Saygınlığı ile Hevesleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı, saygınlığın çalışan hevesi üzerindeki etkisinde, istismarcı yönetimin düzenleyici etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada sizden tahminen **on dakika** ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya **tahminen iki yüz kişi** katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya e-posta adresi ve numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerine düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (*Bu bilgilerin paylaşımı katılımcının İSTEĞİNE BAĞLIDIR):

Adı-Soyadı*:.....

İletişim Bilgileri*: e-posta*:

Telefon*:

İmzası (**Bu bilginin paylaşımı GEREKLİDİR):**

(İletişim bilgileri paylaşılmışsa) İletişim bilgilerimin diğer araştırmacıların benimle iletişime geçebilmesi için “ortak araştırma havuzuna” aktarılmasını; ☐ kabul ediyorum ☐ kabul etmiyorum (lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz)

Katılımcının araştırmaya bireysel olarak katılmayı kabul edip onam formunu imzalamayı istemediği durumlarda şahide ihtiyaç doğar ve bu durumda araştırmacı ve katılımcı yerine şahidin imzalarının olması yeterlidir.

Şahidin:

Adı-Soyadı:.....

İmzası:

Araştırmacının

Adı-Soyadı:.....

İmzası:

ANKET FORMU

T.C. İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Programı

Çalışanların Saygınlığı ile Hevesleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Doktora Programında Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik danışmanlığında yürütülmekte olan “Çalışanların Saygınlığı ile Heveslerinin Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” konusundaki doktora tezi kapsamında geliştirilmiştir.

Anket 4 bölümden oluşmaktadır ve doldurmanız tahmini olarak 10 dakikanızı alacaktır. Ankette yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla görüşlerinizi aktararak, bilimsel bir araştırmanın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. İfadelerin karşısında yer alan ve cevaplamayı kolaylaştırmak üzere oluşturulan kutucuklardan size en uygun olanı işaretlemeniz yeterlidir. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Tüm soruların eksiksiz olarak ve içtenlikle cevaplanması, araştırmada sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Akademik amaçla yürütülen bu çalışmada ankete verilen cevaplar sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecek, özenle korunacak ve gizliliği sağlanacaktır.

Ayrıca dilerseniz, Anket Formunun son bölümünde eklemek istediğiniz konuları ve yorumlarınızı da belirtebilirsiniz.

Katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Arzu Eryılmaz / Doktora Öğrencisi

Bölüm I. Genel Bilgiler

1. Yaşınız

18-24 yaş arası	25-35 yaş arası	36-45 yaş arası	45 yaş üzeri

2. Cinsiyetiniz

Kadın	Erkek

3. Eğitim Seviyeniz

Lise ve altı	Lisans ve Ön lisans	Lisans üstü

4. Toplam Kıdem Süreniz

1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıl üzeri

5. Kurum İçi Kıdem Süreniz

1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıl üzeri

6. Bölümünüz

.....

7. Pozisyonunuz/Unvanınız

.....

Bölüm II. Saygınlık

Aşağıdaki bölümde, çalıştığınız kurumda işinizi gerçekleştirirken yaşadığınız deneyimlere ve sahip olduğunuz imkânlarla yönelik çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ilişkin görüşünüzü “Tamamen Katılıyorum / Katılıyorum / Kararsızım / Katılmıyorum / Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden birine ait kutucuğun içine X işareti koyarak belirtmeniz rica olunur.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığım işyerinde işimle ilgili konularda karar verme özgürlüğüne sahibim.					
İşimi yaparken kararlarımı uygulama konusunda yeterince özgürlüğe sahibim.					
Yaptığım iş bana belli bir amaca hizmet eden anlamlı bir iş olarak gözüküyor.					
Yaptığım işin işyerine çok fazla katkı sağlayıcı olduğunu düşünmüyorum .					
Çalıştığım işyerinin kendimi her yönde geliştirme fırsatı sağladığını düşünüyorum.					
Çalıştığım işyerinde bana karşı yeterince saygı ve özen gösterildiğini düşünüyorum.					
Çalışan olarak haklarımın sağlanması konusunda çalıştığım organizasyona güveniyorum.					

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çalıştığım organizasyonda bir kriz durumunda işten çıkarılma ihtimalimin olduğunu düşünmüyorum.					
Çalıştığım işyerinde emeğimin karşılığı olan ücreti kazandığımı düşünüyorum.					
Kazandığım ücretin yaşamımı sürdürmek için yeterli olduğunu düşünüyorum.					
Çalıştığım işyerinde hakkaniyetli bir ücret sistemi olduğunu düşünüyorum.					
Çalıştığım işyerinde tüm imkânlardan kişisel ve grupsal ayrıcalıklar yaratılmaksızın eşit olarak faydalanabilme imkânına sahibim.					
Diğer çalışanlarla her konuda eşit muamele gördüğümü düşünüyorum.					
Çalıştığım işyerinde işimle ilgili konularda söz sahibi olduğumu düşünüyorum.					
Çalıştığım işyerinde görüşlerimi rahatlıkla ifade edebilme özgürlüğüne sahip olduğumu düşünüyorum.					
Çalıştığım işyerinde söylediklerime genellikle değer verilir.					

Bölüm III. Heves

Aşağıdaki bölümde, çalıştığınız kurumda işinizi gerçekleştirirken kendinizi nasıl hissettiğinize ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ilişkin görüşünüzü “Her zaman / Sıklıkla / Bazen / Nadiren / Hiçbir zaman” seçeneklerinden birine ait kutucuğun içine X işareti koyarak belirtmeniz rica olunur.

	Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
İşimde kendimi enerji dolu ve dinç hissedirim.					
Çalışırken zaman su gibi akıp gider.					
İşimde kendimi güçlü hissedirim.					

	Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
İşime karşı istekli ve hevesliyim.					
İşim bana çalışma şevki verir.					
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.					
Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.					
Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.					
İşimi ilginç ve özel bulurum.					
Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.					
Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.					

Bölüm IV. Yönetici Davranışları

Aşağıdaki bölümde, yöneticinizin size yönelik davranışlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ilişkin görüşünüzü “Her zaman / Sıklıkla / Bazen / Nadiren / Hiçbir zaman” seçeneklerinden birine ait kutucuğun içine X işareti koyarak belirtmeniz rica olunur.

	Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
Yöneticim benimle alaycı bir üslupla konuşmaktan kaçınmaz.					
Yöneticim duygu ve düşüncelerimi saçma bulduğunu söylemekten çekinmez.					
Yöneticim sorun yaşadığımızda benimle iletişimi keser.					
Yöneticim beni başkalarının önünde küçük düşürür.					
Yöneticim mahremiyetime özen gösterir.					
Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurmaktan çekinmez.					

	Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
Yöneticim işteki çabalarımı takdir eder.					
Yöneticim beni kendisini utandırmakla ve benzeri konularda suçlar.					
Yöneticim verdiği sözlerde durur.					
Yöneticim sinirlendiği zaman hıncını benden çıkarır.					
Yöneticimin benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunduğunu duyarım.					
Yöneticim bana karşı naziktir.					
Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama sıcak bakar.					
Yöneticim beceriksiz olduğumu ifade eder.					
Yöneticim bana her konuda doğruyu söyler.					
Yöneticim iş konusunda bana güvendiğini söyler.					

Varsa Eklemek İstedikleriniz:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ankete Katılımınız İçin Çok Teşekkür Ederiz.

EK 2: Etik Kurul Onayı

Tarih ve Sayı: 12.10.2021-539381



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-539381
Konu :Arzu ERYILMAZ

Sayın Arzu ERYILMAZ

İlgi : 27.08.2021 tarihli, 427287 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2021/191 dosya numaralı "Çalışanların Saygınlığı ile Hevesleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 06.09.2021 tarih ve 08 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSV2JH32U2 Pin Kodu :60742

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys>

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü

34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK

Dahili : 10689



İlge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 29.09.2021-504545



İlgili makama,
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi **Arzu ERYILMAZ** “Çalışanların Saygınlığı ile Hevesleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı, **2021/191** dosya numaralı 27.08.2021 tarih ve **427287** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’na başvurmuştur. 06.09.2021 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin IŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	İZİNLİ
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	İZİNLİ
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Göklem TEKDEMİR YURTDAS	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	

EK 3: Demografik Değişkenlere İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve t Testi Sonuçları

3.1. Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler									
		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Ort. İçin 95% Güven Aralığı		Min.	Maks.
Saygınlık	18-35 yaş arası	106	3,7333	,71056	,06902	3,5965	3,8702	2,00	5,00
	36-45 yaş arası	73	3,5744	,82377	,09641	3,3822	3,7666	1,27	5,00
	45 yaş üzeri	45	3,4993	,84658	,12620	3,2449	3,7536	1,73	5,00
	Toplam	224	3,6345	,77958	,05209	3,5319	3,7372	1,27	5,00
Heves	18-35 yaş arası	106	3,8954	,69817	,06781	3,7610	4,0299	1,92	5,00
	36-45 yaş arası	73	3,7066	,68678	,08038	3,5464	3,8669	1,75	5,00
	45 yaş üzeri	45	3,8870	,52739	,07862	3,7286	4,0455	2,67	5,00
	Toplam	224	3,8322	,66660	,04454	3,7444	3,9200	1,75	5,00
İstismarcı Yönetim	18-35 yaş arası	106	4,3774	,62249	,06046	4,2575	4,4972	1,69	5,00
	36-45 yaş arası	71	4,1312	,70189	,08330	3,9650	4,2973	1,38	4,94
	45 yaş üzeri	45	4,1153	,68762	,10250	3,9087	4,3219	2,38	5,00
	Toplam	222	4,2455	,67103	,04504	4,1567	4,3343	1,38	5,00

Varyansların Homojenliği Testi				
	Levene İst.	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	p
Saygınlık	1,044	2	221	,354
Heves	2,407	2	221	,092
İstismarcı Yönetim	,765	2	219	,467

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	p
Saygınlık	Gruplararası	2,122	2	1,061	1,758	,175
	Grupiçi	133,407	221	,604		
	Toplam	135,529	223			
Heves	Gruplararası	1,710	2	,855	1,941	,146
	Grupiçi	97,380	221	,441		
	Toplam	99,090	223			
İstismarcı Yönetim	Gruplararası	3,534	2	1,767	4,032	,019
	Grupiçi	95,977	219	,438		
	Toplam	99,511	221			

Çoklu Karşılaştırmalar*

Bağımlı Değişken		(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
				Farkı (I-J)			Alt Sınır	Üst Sınır
İstismarcı Yönetim	Scheffe	18-35 yaş arası	36-45 yaş arası	,24620	,10152	,055	-,0040	,4964
			45 yaş üzeri	,26208	,11779	,086	-,0282	,5524
		36-45 yaş arası	18-35 yaş arası	-,24620	,10152	,055	-,4964	,0040
			45 yaş üzeri	,01588	,12614	,992	-,2950	,3268
		45 yaş üzeri	18-35 yaş arası	-,26208	,11779	,086	-,5524	,0282
			36-45 yaş arası	-,01588	,12614	,992	-,3268	,2950
	Tamhane	18-35 yaş arası	36-45 yaş arası	,24620	,10293	,053	-,0026	,4950
			45 yaş üzeri	,26208	,11901	,089	-,0285	,5526
		36-45 yaş arası	18-35 yaş arası	-,24620	,10293	,053	-,4950	,0026
			45 yaş üzeri	,01588	,13208	,999	-,3051	,3369
		45 yaş üzeri	18-35 yaş arası	-,26208	,11901	,089	-,5526	,0285
			36-45 yaş arası	-,01588	,13208	,999	-,3369	,3051

* Raporlamada Scheffe testi sonuçları dikkate alınmıştır.

3.2. Toplam Kıdem Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Ort. İçin 95% Güven Aralığı		Min.	Maks.
Saygınlık	5 yıl ve altı	60	3,8300	,68224	,08808	3,6538	4,0062	2,00	5,00
	6-10 yıl	35	3,5314	,71829	,12141	3,2847	3,7782	2,33	5,00
	10 yıl üzeri	129	3,5716	,82608	,07273	3,4277	3,7155	1,27	5,00
	Toplam	224	3,6345	,77958	,05209	3,5319	3,7372	1,27	5,00
Heves	5 yıl ve altı	60	3,8847	,70579	,09112	3,7024	4,0670	2,08	5,00
	6-10 yıl	35	4,0405	,57642	,09743	3,8425	4,2385	2,58	5,00
	10 yıl üzeri	129	3,7513	,66070	,05817	3,6362	3,8664	1,75	5,00
	Toplam	224	3,8322	,66660	,04454	3,7444	3,9200	1,75	5,00
İstismarcı Yönetim	5 yıl ve altı	60	4,4219	,60340	,07790	4,2660	4,5777	2,81	5,00
	6-10 yıl	35	4,2554	,67746	,11451	4,0226	4,4881	1,69	5,00
	10 yıl üzeri	127	4,1594	,68785	,06104	4,0387	4,2802	1,38	5,00
	Toplam	222	4,2455	,67103	,04504	4,1567	4,3343	1,38	5,00

Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İst.	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	p
Saygınlık	1,828	2	221	,163
Heves	1,074	2	221	,343
İstismarcı Yönetim	,625	2	219	,536

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	p
Saygınlık	Gruplararası	3,176	2	1,588	2,651	,073
	Grupiçi	132,353	221	,599		
	Toplam	135,529	223			
Heves	Gruplararası	2,528	2	1,264	2,893	,058
	Grupiçi	96,562	221	,437		
	Toplam	99,090	223			
İstismarcı Yönetim	Gruplararası	2,810	2	1,405	3,182	,043
	Grupiçi	96,701	219	,442		
	Toplam	99,511	221			

Çoklu Karşılaştırmalar**

		(I) Toplam Kıdem Süresi	(J) Toplam Kıdem Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
Bağımlı Değişken							Alt Sınır	Üst Sınır
İstismarcı Yönetim	Scheffe	5 yıl ve altı	6-10 yıl	,16652	,14133	,501	-,1818	,5148
			10 yıl üzeri	,26243*	,10410	,044	-,0059	,5190
		6-10 yıl	5 yıl ve altı	-,16652	,14133	,501	-,5148	,1818
			10 yıl üzeri	,09591	,12686	,752	-,2167	,4086
		10 yıl üzeri	5 yıl ve altı	-,26243*	,10410	,044	-,5190	-,0059
			6-10 yıl	-,09591	,12686	,752	-,4086	,2167
	Tamhane	5 yıl ve altı	6-10 yıl	,16652	,13850	,550	-,1729	,5060
			10 yıl üzeri	,26243*	,09896	,027	-,0231	,5018
		6-10 yıl	5 yıl ve altı	-,16652	,13850	,550	-,5060	,1729
			10 yıl üzeri	,09591	,12976	,845	-,2237	,4155
		10 yıl üzeri	5 yıl ve altı	-,26243*	,09896	,027	-,5018	-,0231
			6-10 yıl	-,09591	,12976	,845	-,4155	,2237

* ,05 düzeyinde anlamlı

** Raporlamada Scheffe testi sonuçları dikkate alınmıştır.

3.3. Kurum İçi Kıdem Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Ort. İçin 95% Güven Aralığı		Min.	Maks.
Saygınlık	1 yıldan az	35	3,9390	,72785	,12303	3,6890	4,1891	1,80	5,00
	1-5 yıl	85	3,5725	,75476	,08187	3,4098	3,7353	1,47	5,00
	6-10 yıl	39	3,6342	,64778	,10373	3,4242	3,8442	2,33	5,00
	10 yıl üzeri	65	3,5518	,88125	,10931	3,3334	3,7702	1,27	5,00
	Toplam	224	3,6345	,77958	,05209	3,5319	3,7372	1,27	5,00
Heves	1 yıldan az	35	3,9738	,67026	,11330	3,7436	4,2041	2,42	5,00
	1-5 yıl	85	3,7794	,68823	,07465	3,6310	3,9279	1,92	5,00
	6-10 yıl	39	3,8632	,67632	,10830	3,6440	4,0825	1,75	5,00
	10 yıl üzeri	65	3,8064	,63278	,07849	3,6496	3,9632	2,00	5,00
	Toplam	224	3,8322	,66660	,04454	3,7444	3,9200	1,75	5,00
İstismarcı Yönetim	1 yıldan az	35	4,4446	,65125	,11008	4,2209	4,6684	1,38	5,00
	1-5 yıl	85	4,1934	,72789	,07895	4,0364	4,3504	1,69	5,00
	6-10 yıl	38	4,4030	,45806	,07431	4,2524	4,5535	3,13	5,00
	10 yıl üzeri	64	4,1123	,67994	,08499	3,9425	4,2821	2,38	5,00
	Toplam	222	4,2455	,67103	,04504	4,1567	4,3343	1,38	5,00

Varyansların Homojenliği Testi

	Levene İst.	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	p
Saygınlık	1,635	3	220	,182
Heves	,324	3	220	,808
İstismarcı Yönetim	3,605	3	218	,014

ANOVA*						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	p
Saygınlık	Gruplararası	4,017	3	1,339	2,240	,085
	Grupiçi	131,512	220	,598		
	Toplam	135,529	223			
Heves	Gruplararası	1,020	3	,340	,762	,516
	Grupiçi	98,070	220	,446		
	Toplam	99,090	223			
İstismarcı Yönetim	Gruplararası	3,696	3	1,232	2,803	,041
	Grupiçi	95,815	218	,440		
	Toplam	99,511	221			

* Raporlamada Saygınlık ve Heves değişkenleri için Anova testinin, İstismarcı Yönetim için Welch ve Brown-Forsythe testlerinin sonuçları dikkate alınmıştır.

Ortalamaların Eşitliği Testi (Robust Tests of Equality of Means)

		İstatistik ^a	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	p
İstismarcı Yönetim	Welch	3,313	3	102,158	,023
	Brown-Forsythe	3,114	3	186,362	,027

a. Asimptotik F dağılımı.

Çoklu Karşılaştırmalar*

Bağımlı Değişken	(I) Kurum İçi Kıdem Süresi	(J) Kurum İçi Kıdem Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İstismarcı Yönetim	1 yıldan az	1-5 yıl	,25126	,13315	,316	-,1239	,6264
		6-10 yıl	,04168	,15532	,995	-,3959	,4793
		10 yıl üzeri	,33234	,13937	,131	-,0603	,7250
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,25126	,13315	,316	-,6264	,1239
		6-10 yıl	-,20958	,12937	,455	-,5741	,1549
		10 yıl üzeri	,08108	,10972	,909	-,2281	,3902
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,04168	,15532	,995	-,4793	,3959
		1-5 yıl	,20958	,12937	,455	-,1549	,5741
		10 yıl üzeri	,29066	,13577	,208	-,0919	,6732
	10 yıl üzeri	1 yıldan az	-,33234	,13937	,131	-,7250	,0603
		1-5 yıl	-,08108	,10972	,909	-,3902	,2281
		6-10 yıl	-,29066	,13577	,208	-,6732	,0919
	Tamhane 1 yıldan az	1-5 yıl	,25126	,13547	,344	-,1154	,6180
		6-10 yıl	,04168	,13281	1,000	-,3196	,4029
		10 yıl üzeri	,33234	,13907	,111	-,0438	,7085
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,25126	,13547	,344	-,6180	,1154
		6-10 yıl	-,20958	,10842	,292	-,5002	,0810
		10 yıl üzeri	,08108	,11600	,982	-,2285	,3907
	6-10 yıl	1 yıldan az	-,04168	,13281	1,000	-,4029	,3196
		1-5 yıl	,20958	,10842	,292	-,0810	,5002
		10 yıl üzeri	,29066	,11290	,067	-,0125	,5938
	10 yıl üzeri	1 yıldan az	-,33234	,13907	,111	-,7085	,0438
		1-5 yıl	-,08108	,11600	,982	-,3907	,2285
		6-10 yıl	-,29066	,11290	,067	-,5938	,0125

* Raporlamada Tamhane testi sonuçları dikkate alınmıştır.

3.4. Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Saygınlık	Kadın	119	3,6134	,75771	,06946
	Erkek	105	3,6584	,80663	,07872
Heves	Kadın	119	3,8186	,64656	,05927
	Erkek	105	3,8476	,69139	,06747
İstismarcı Yönetim	Kadın	117	4,3275	,62206	,05751
	Erkek	105	4,1542	,71361	,06964

Bağımsız Örneklem Testi										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi						Ortalamalararası Fark İçin 95% Güven Aralığı
		F	p	t	Serbestlik Derecesi	p (2-yönlü)	Ortalamalar Farkı	Ortalamalararası Farkın Std. Hatası	Alt	Üst
Saygınlık	Varyanslar Eşit Varsayıldığında	,074	,786	-,430	222	,668	-,04497	,10457	- ,25105	,16111
	Varyanslar Eşit Varsayılmadığında			-,428	214,427	,669	-,04497	,10498	- ,25190	,16196
Heves	Varyanslar Eşit Varsayıldığında	,738	,391	-,324	222	,746	-,02899	,08943	- ,20524	,14725
	Varyanslar Eşit Varsayılmadığında			-,323	214,079	,747	-,02899	,08981	- ,20601	,14803
İstismarcı Yönetim	Varyanslar Eşit Varsayıldığında	3,758	,054	1,933	220	,055	,17329	,08965	- ,00339	,34998
	Varyanslar Eşit Varsayılmadığında			1,919	207,637	,056	,17329	,09032	- ,00477	,35135

3.5. Eğitim Seviyesi Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Grup İstatistikleri

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Saygınlık	Lisans ve altı	125	3,6725	,77916	,06969
	Lisans üstü	99	3,5865	,78142	,07854
Heves	Lisans ve altı	125	3,7760	,71345	,06381
	Lisans üstü	99	3,9032	,59829	,06013
İstismarcı Yönetim	Lisans ve altı	125	4,2820	,61880	,05535
	Lisans üstü	97	4,1985	,73349	,07447

Bağımsız Örneklem Testi

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi						
		F	p	t	Serbestlik Derecesi	p (2-yönlü)	Ortalamalar Farkı	Ort. arası Farkın Std. Hatası	Ortalamalararası Fark İçin 95% Güven Aralığı	
Saygınlık	Varyanslar Eşit Varsayıldığında	,030	,863	,819	222	,413	,08600	,10496	- ,12085	,29285
	Varyanslar Eşit Varsayılmadığında			,819	210,130	,414	,08600	,10500	- ,12098	,29299
Heves	Varyanslar Eşit Varsayıldığında	1,413	,236	-1,422	222	,157	-,12720	,08948	- ,30354	,04914
	Varyanslar Eşit Varsayılmadığında			-1,451	221,252	,148	-,12720	,08768	- ,29999	,04560
İstismarcı Yönetim	Varyanslar Eşit Varsayıldığında	2,461	,118	,920	220	,359	,08355	,09083	- ,09546	,26255
	Varyanslar Eşit Varsayılmadığında			,900	187,133	,369	,08355	,09279	- ,09950	,26659

3.6. Unvan Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Grup İstatistikleri

	Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Saygınlık	Çalışan	145	3,6547	,73626	,06114
	Yönetici	76	3,5974	,86653	,09940
Heves	Çalışan	145	3,8718	,68634	,05700
	Yönetici	76	3,7719	,62884	,07213
İstismarcı Yönetim	Çalışan	143	4,2959	,63893	,05343
	Yönetici	76	4,1472	,72742	,08344

Bağımsız Örneklem Testi

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi						
		F	p	t	Serbestlik Derecesi	p (2-yönlü)	Ortalamalar Farkı	Ort. arası Farkın Std. Hatası	Ortalamalararası Fark İçin 95% Güven Aralığı	
Saygınlık	Varyanslar Eşit Varsayıldığında	2,049	,154	,517	219	,606	,05734	,11093	-,16128	,27597
	Varyanslar Eşit Varsayılmadığında			,491	132,609	,624	,05734	,11670	-,17349	,28817
Heves	Varyanslar Eşit Varsayıldığında	,049	,825	1,057	219	,291	,09991	,09449	-,08631	,28613
	Varyanslar Eşit Varsayılmadığında			1,087	164,495	,279	,09991	,09193	-,08161	,28143
İstismarcı Yönetim	Varyanslar Eşit Varsayıldığında	1,164	,282	1,561	217	,120	,14869	,09523	-,03900	,33638
	Varyanslar Eşit Varsayılmadığında			1,501	136,952	,136	,14869	,09908	-,04724	,34461

ÖZGEÇMİŞ

İlk, orta ve lise eğitimini İstanbul’da tamamlayarak, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nden İşletme Lisans ve Davranış Bilimleri Yüksek Lisans derecelerini almıştır.

İnsan Kaynakları alanında özel sektörde çeşitli kademelerde 18 yıllık iş deneyimine sahip olan Eryılmaz, evli olup, İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

