T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİNİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Mert Okan YAZICI

Danışman
Doç. Dr. Barış SEÇER

İZMİR - 2020

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Endüstri İlişkileri İkliminin Çalışan Sesliliği Açısından İncelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

…/…/…..

Mert Okan YAZICI

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Endüstri İlişkileri İkliminin Çalışan Sesliliği Açısından İncelenmesi

Mert Okan YAZICI

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Uzlaşmacı ya da çatışmacı olabilen endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında türüne gör farklılaşan bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiyi tespit etmek için çalışmada nicel araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini farklı iklim tiplerine sahip, farklı iki örgütte yer alan çalışanlar oluşturmaktadır. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip olduğu tespit edilen ilk firmadan 226 kişi, çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip olduğu tespit edilen ikinci firmadan 202 kişi çalışmaya katılım göstermiştir. İki firmanın da demografik özellikleri biri hariç birbiri ile benzerlik göstermektedir. İki firma arasında farklılık gösteren özellik, sendika üyelik şekline ilişkindir. İlk firmada yer alan 66 çalışan işvereni aracılığıyla sendika üyesi olurken, ikinci firmada yer alan hiçbir çalışan işvereni aracılığıyla sendika üyesi olmamıştır. Bu durum firmalarda varlık gösteren endüstri ilişkileri iklimlerini desteklemektedir.

Örneklemin sahip olduğu demografik özellikler açısından çalışan sesliliği anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Buna göre kadınlar erkeklere göre, yaşlılar gençlere göre, evliler bekârlara göre ve eğitim düzeyi yüksek olanlar, düşük olanlara göre daha fazla çalışan sesliliği davranışı sergilemektedir.

Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip ilk firmadan elde edilen bulgularla gerçekleştirilen korelasyon analizi ile birlikte; uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında anlamlı, pozitif ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip ikinci firmadan elde edilen bulgularla gerçekleştirilen korelasyon analizi ile birlikte; çatışmacı

endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında anlamlı, negatif ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Korelasyon analizi ile aralarında ilişki tespit edilen değişkenler regresyon analizine tabii tutulmuştur. Buna göre uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilerken, çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğini negatif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İklim, Endüstri İlişkileri İklimi, Çalışan Sesliliği

ABSTRACT

Master's Thesis

Investigation of Industrial Relations Climate in terms of Employee Voice

Mert Okan YAZICI

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Science

Department of Labor Economics and Industrial Relations

Human Resources Program

Between the industrial relations climate, which can be either compromising or conflicting, and the employee voice, there is a relationship that differs according to the type. A quantitative research was carried out to identify this relationship. The sampling of the study consisted of employees in two different organizations with different climate types. The study was participated by 226 people form Company A, which was identified to have a compromising industrial relations climate, and 202 people from Company B, which was identified to have conflicting industrial relations climate. The demographic features of both companies were similar, except for one. The feature that differed between the two companies was related to the type of union membership. While the 66 employees in Company A became a union member through their employers, none of the employees in Company B became a union member through their employers. This situation supports the industrial relations climates that exist in companies.

In terms of the demographic characteristics of the sampling, the employee voice differed significantly. According to this, the female displayed more employee voice behaviours than the male, the elderly displayed more employee voice behaviours than the young, the married people displayed more employee voice behaviours than the single people and people with higher education levels displayed more employee voice behaviours than those with lower education levels.

The correlation analysis, which was performed with the findings obtained from Company A that had a compromising industrial relations climate, concluded that there was a significant, positive and strong relationship between the compromising industrial relations climate and the employee voice. The correlation analysis, which was performed with the findings obtained from Company B that had a conflicting industrial relations climate, concluded that there was a significant, negative and strong relationship between the conflicting industrial relations climate and the employee voice. A regression analysis was performed on the variables, which were identified to be related as a result of the correlation analysis. It was concluded that while the compromising industrial relations climate affected the employee voice positively, the conflicting industrial relations climate affected the employee voice negatively.

Keywords: Climate, Industrial Relations Climate, Employee Voice

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİNİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii

YEMİN METNİ iii

ÖZET iv

ABSTRACT vi

İÇİNDEKİLER viii

TABLOLAR LİSTESİ xiii

ŞEKİLLER LİSTESİ xv

EKLER LİSTESİ xvi

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ

1.1. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ 3

1.1.1. Endüstri İlişkileri 3

1.1.2. Endüstri İlişkileri İklimi 4

1.2. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ TÜRLERİ 7

1.2.1. Uzlaşmacı Endüstri İlişkileri 8

1.2.2. Çatışmacı Endüstri İlişkileri 9

1.3. ENDSÜTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİNİN BOYUTLARI 9

1.4. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 10

1.4.1. Örgütsel Yapı 12

1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi 13
1.4.3. Endüstri İlişkileri Sistemi 15

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

2.1. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ 17
2.2. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ KURAMLARI 22
2.2.1. Sosyal Mübadele Kuramı 22
2.2.2. Beklenti Kuramı 23
2.2.3. Planlanmış Davranış Kuramı 23
2.3. ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN TÜRLERİ 24
2.3.1. Örgüt Yararına Seslilik 25
2.3.2. Savunma Amaçlı Seslilik 26
2.3.3. Kabul Edilmiş Seslilik 26
2.4. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR 27
2.4.1. İlkeli Örgütsel Muhalefet 28
2.4.2. Açıkça Konuşma 28
2.4.3. Konu Benimsetme 29
2.4.4. Muhbirlik 29
2.4.5. Üstleri Etkileme 30
2.4.6. Sorumluluk Alma 30
2.5. ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 30
2.5.1. Bireysel Faktörler 31
2.5.1.1. İşe Yönelik Tutumlar 31
2.5.1.2. Demografik Özellikler ve Kişilik 31
2.5.1.3. Kişilik 32

2.5.1.4. Deneyim 32
2.5.1.5. Tam Zamanlı veya Yarı Zamanlı Çalışma 32
2.5.1.6. Performans 33
2.5.1.7. Pozisyon ve Statü 33
2.5.1.8. Rol Tanımları 33
2.5.2. Bağlamsal Faktörler 34
2.5.2.1. Örgüt Yapısı 34
2.5.2.2. Örgüt Kültürü 34
2.5.2.3. İş Grubunun Büyüklüğü ve Yapısı 34
2.5.2.4. Kolektif Düzeydeki İnanışlar 35
2.5.2.5. Yöneticiyle İlişkiler 35
2.5.2.6. Liderlik Tarzları 35
2.5.2.7. Birden Fazla Liderin Bulunması 36
2.5.2.8. Diğer Bağlamsal Faktörler 36
2.6. ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN SONUÇLARI 36
2.6.1. Bireysel Sonuçlar 38
2.6.2. Örgütsel Sonuçlar 39
2.7. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ İLİŞKİSİ 40

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 47
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 47
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 48
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 49
3.2.2.1. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri 50

3.2.2.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri 53
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri 55
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 56
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 56
3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler 56
3.4.1.1. Cinsiyet Durumu 56
3.4.1.2. Yaş Durumu 57
3.4.1.3. Medeni Durum 58
3.4.1.4. Eğitim Durumu 58
3.4.1.5. Kıdem Durumu 59
3.4.1.6. Sendikal Kıdem Durumu 60
3.4.1.7. Sendikal Deneyim Durumu 61
3.4.1.8. Sendikal Üyelik Şekli 61
3.4.2. Açıklayıcı İstatistikler 62
3.4.2.1. Ölçeklere İlişkin Tanımsal Analizler 63
3.4.2.1.1. Ölçeklere İlişkin Betimsel Analiz 63
3.4.2.1.2. Ölçeklere İlişkin Normallik Analizi 64
3.4.2.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler 65
3.4.2.2.1. Cinsiyet Durumuna İlişkin Analiz 66
3.4.2.2.2. Yaş Durumuna İlişkin Analiz 67
3.4.2.2.3. Medeni Duruma İlişkin Analiz 68
3.4.2.2.4. Eğitim Durumuna İlişkin Analiz 69
3.4.2.2.5. Kıdem Durumuna İlişkin Analiz 70
3.4.2.2.6. Sendikal Kıdem Durumuna İlişkin Analiz 71
3.4.2.2.7. Sendikal Deneyim Durumuna İlişkin Analiz 71
3.4.2.2.8. Sendikal Üyelik Şekline İlişkin Analiz 72

3.4.2.3. Hipotezlere İlişkin Analizler 73

3.4.2.3.1. Korelasyon Analizleri 73

3.4.2.3.2. Regresyon Analizleri 78

3.5. TARTIŞMA 80

SONUÇ 84

KAYNAKÇA 87

EKLER

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışan Sesliliğinin Davranış Türleri ve Tanımlanma Nedenleri 21
Tablo 2: İlkeli Örgütsel Muhalefete İlişkin Davranış Biçimleri 28
Tablo 3: Çalışan Sesliliğine Etki Eden Faktörler 31
Tablo 4: Endüstri İlişkileri İklimlerine Göre Değerlendirme Şekilleri 46
Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Anket Sorularının Dağılımı 49
Tablo 6: Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeğinin Boyutları ve Soru Dağılımları 50
Tablo 7: ÇSÖ Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi 51
Tablo 8: ÇSÖ Dönüştürülmüş Faktör Matrisi 52
Tablo 9: EİİÖ Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi 52
Tablo 10: EİİÖ Dönüştürülmüş Faktör Matrisi 53
Tablo 11: ÇSÖ Güvenilirlik Analizi 54
Tablo 12: EİİÖ Güvenilirlik Analizi 54
Tablo 13: Araştırmanın Hipotezleri 55
Tablo 14: Örneklemin Cinsiyet Durumu 56
Tablo 15: Örneklemin Yaş Durumu 57
Tablo 16: Örneklemin Medeni Durumu 58
Tablo 17: Örneklemin Eğitim Durumu 58
Tablo 18: Örneklemin Kıdem Durumu 59
Tablo 19: Örneklemin Sendikal Kıdem Durumu 60
Tablo 20: Örneklemin Sendikal Deneyim Durumu 61
Tablo 21: Örneklemin Sendika Üyelik Şekli 62
Tablo 22: A Firması Katılımcılarının Endüstri İlişkileri İklimi Algıları 63
Tablo 23: B Firması Katılımcılarının Endüstri İlişkileri İklimi Algıları 64
Tablo 24: Ölçeklerin Normallik Analizleri 65
Tablo 25: Demografik Özelliklerde Kullanılan Farklılık Analizi Testleri 66
Tablo 26: Cinsiyet Durumu Açısından Bağımsız T Testi 67
Tablo 27: Yaş Durumu Açısından Tek Yönlü ANOVA Testi 67
Tablo 28: Yaş Durumu Açısından Tukey Testi 68
Tablo 29: Medeni Durum Açısından Bağımsız T Testi 68
Tablo 30: Eğitim Durumu Açısından Tek Yönlü ANOVA Testi 69

Tablo 31: Eğitim Durumu Açısından Tukey Testi 70
Tablo 32: Eğitim Durumu Açısından Tek Yönlü ANOVA Testi 70
Tablo 33: Eğitim Durumu Açısından Tek Yönlü ANOVA Testi 71
Tablo 34: Sendikal Deneyim Açısından Bağımsız T Testi 72
Tablo 35: Sendikal Üyelik Şekli Açısından Tek Yönlü ANOVA Testi 72
Tablo 36: Uzlaşmacı İklim İle Çalışan Sesliliği İlişkisi I 74
Tablo 37: Uzlaşmacı İklim İle Çalışan Sesliliği İlişkisi II 74
Tablo 38: Çatışmacı İklim İle Çalışan Sesliliği İlişkisi I 75
Tablo 39: Çatışmacı İklim İle Çalışan Sesliliği İlişkisi II 75
Tablo 40: Hipotezler ve Kararları 77
Tablo 41: Uzlaşmacı İkliminin Çalışan Sesliliğine Etkisi 78
Tablo 42: Uzlaşmacı İklim Alt Boyutlarının Çalışan Sesliliğine Etkisi 79
Tablo 43: Çatışmacı İkliminin Çalışan Sesliliğine Etkisi 79
Tablo 44: Çatışmacı İklim Alt Boyutlarının Çalışan Sesliliğine Etkisi 80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Endüstri İlişkileri İkliminin Unsurları 6
Şekil 2: Endüstri İlişkileri İkliminin Türleri 7
Şekil 3: Endüstri İlişkileri İklimini Etkileyen Faktörler 11
Şekil 4: Çalışan Sesliliğinin Özellikleri 19
Şekil 5: Çalışan Sesliliğini Oluşturan Unsurlar 20
Şekil 6: Çalışan Sesliliğinin Türleri 24
Şekil 7: Endüstri İlişkileri ile Çalışan Sesliliği İlişkisinde İletim Mekanizmaları 42
Şekil 8: Endüstri İlişkileri İklimi ile Çalışan Sesliliği İlişkisinde Temsil Şekilleri 44

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu ek s.1

GİRİŞ

Endüstri ilişkilerinin ülkelere göre farklılık gösteren dinamik, demokratik ve toplu nitelik taşıyan makro bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir. Nitekim endüstri ilişkileri birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler; ekonomik yapı, sosyal yapı, işgücü piyasası, uluslararası boyut ve örgütler şeklinde sıralanabilmektedir. Son faktör olarak ifade edilen örgütler; endüstri ilişkilerini etkilediği gibi endüstri ilişkilerinden de etkilenmektedir. Endüstri ilişkileri örgütleri etkiledikçe, mikro yapıda örgütün bağlam olduğu endüstri ilişkileri iklimini oluşturmaktadır. Endüstri ilişkileri ikliminin temelinde işveren ve sendika arasında kurulan ilişki yer almaktadır. Endüstri ilişkileri iklimini oluşturan çalışan, işveren ve sendika ile bunların ilişkileri; bu iklimi etkilemekle birlikte, bu iklimden de etkilenmektedir. Çalışanların endüstri ilişkilerine yönelik algı, tutum, inanç ve davranışları endüstri ilişkileri iklimini oluşturmakta ve bu iklimden etkilenmektedir.

Endüstri ilişkileri iklimi çalışanların algı, tutum, inanç ve davranışlarından oluştuğundan çalışanları etkileyen çok yönlü bir yapıya sahiptir. Her ne kadar çalışanları farklı birçok davranış açısından etkilese de, en çok etkilediği davranışın çalışanın ses verme davranışı olduğu ileri sürülebilmektedir. Çalışan sesliliği olarak ifade edilen bu davranış, çalışanların endişelerini, memnuniyetsizliklerini, şikâyetlerini ve bunları giderecek fikir, öneri ve taleplerini ifade etmeleriyle ilgilidir. Son zamanlarda gerek örgütsel davranış, gerek insan kaynakları yazınlarında çalışma konusu haline gelen çalışan sesliliğinin örgütler için oldukça önemli bir niteliğe sahip olduğu söylenebilmektedir. Çalışan sesliliği sayesinde çalışanlar fikirlerini, önerilerini ve endişelerini yöneticilerine iletebilmekte ve bir değişim talep edebilmektedir. Diğer açıdan ise yöneticiler çalışan sesliliği sayesinde örgütün alt kademelerinde meydana gelen sorunlardan ve iyileştirme gerekliklerinden haberdar olabilmektedir. Çalışan sesliliği ile çalışanların yönetime katılmaları gerçekleşmekte, çalışanlar karar alma süreçlerine dâhil olabilmekte ve örgütün performansı ile verimliliği artabilmektedir.

Çalışan sesliliğinin son zamanlarda örgütler için oldukça önemli hale gelmesiyle birlikte, örgütler çalışan sesliliğini yaratmak ve geliştirmek için birtakım faaliyetler gerçekleştirmektedir. Çalışanlar ise ses verme davranışı gösterebilmek ve

yaygınlaştırabilmek için kendi içlerinde çabalar sergilemektedir. Çalışanların ses verme davranışında bulunmak için başvurdukları birçok kanal açık hale getirilmiştir. Bu kanallardan en büyük ve en önemlisi sendikalardır. Çalışanlar üye oldukları ve faaliyetlerine katıldıkları sendikaları ile birlikte, ses verme davranışı göstererek çalışan sesliliğine başvurmaktadır. Sendikalar sahip oldukları çalışan sesliliğinde bir kanal olma nitelikleri ile birlikte; örgütlerde hem endüstri ilişkileri iklimini etkilemekte hem de ondan etkilenmektedir. Bu nedenle bu çalışmada uzlaşmacı ya da çatışmacı olabilen endüstri ilişkileri ikliminin çalışan sesliliğini önemli ölçüde etkilediği ileri sürülmektedir.

Endüstri ilişkileri ikimi ile çalışan sesliliği kavramlarının teorik açıdan ilişkisinin kurulması, ardından endüstri ilişkileri iklimleri ile çalışanların ses verme davranışları arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu ve endüstri ilişkileri iklimlerinin ses verme düzeylerini nasıl etkilediğinin araştırılması gerekmektedir. Endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği ilişkisini anlayabilmek ve ortaya koyabilmek için çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde bu iki kavramın teorik yapısı incelenmektedir. Teorik çerçevesi çizilen endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği ilişkisinin teorik yapısını araştırmak ve bulgularını ortaya koyabilmek için çalışmanın üçüncü bölümünde nicel bir araştırma gerçekleştirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ

1.1. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ

1.1.1. Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri kavramı, işçi – işveren arasındaki ilişkiyi açıklamakla birlikte endüstri devriminin bir sonucudur. Endüstri devrimi ile birlikte bireysel niteliğe sahip olan işçi – işveren ilişkisi giderek örgütlü grupların çıkar mücadelesine dönüşmüştür. Böylece endüstri ilişkilerinin başlangıç noktası oluşmuştur (Yazıcı ve Yıldız, 2015: 1). Endüstri ilişkileri günümüzde işçi veya işçi sendikası ile işveren veya işveren örgütü arasındaki ilişkiyi veya bunların devletle arasındaki ilişkileri inceleyen disiplinler arası bir kavramı ifade etmektedir (Aykaç ve Balcı, 2016: 3).

Endüstri ilişkileri en genel tanımıyla işçi – işveren arsındaki ücret, çalışma koşulları ve çalışmaya ilişkin diğer kuralların ortaya konması için kurumsal ilişkileri içeren, yapısına göre çatışmacı ya da uzlaşmacı olabilen ilişkiler sistemini ifade etmektedir (Yazıcı ve Yıldız, 2015: 1). Bu tanımda yer alan kurumsal ilişkiler ifadesi sendikalar ve devleti açıklamaktadır. Nitekim başka bir tanıma göre endüstri ilişkileri, üç taraflı kurulan ilişkilerin bütününü ifade etmektedir. (Tokol, 2015: 1). O halde endüstri ilişkilerinin işçi, işveren ve devlet arasındaki ilişkiyi inceleyen, düzenleyen ve analiz eden bir mekanizma olduğu söylenebilmektedir (Roberts, 1968: 11).

Bu bilgiler ışığında endüstri ilişkileri en geniş tanımıyla; işçi ve işveren arasında dolaylı veya doğrudan olarak iki taraflı, kimi zaman devletin de katılmasıyla üç taraflı olarak; çalışmaya ilişkin ücret, koşul ve kuralların belirlenmesi amacıyla kurulan kurumsal bir ilişkiyi ifade etmektedir.

Endüstri ilişkileri kavramı her ne kadar endüstri devrimiyle alakalı olarak endüstri kesiminde çalışan işçiler üzerinden açıklansa da, ilerleyen zamanla birlikte tarım, hizmet ve kamu kesimlerinde çalışanları da kapsamına almıştır. Ayrıca endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerin tümünü ve her konusunu kapsamaktadır (Koray, 1987: 1). Bu nedenle çalışmada "çalışan" kavramı kullanılmıştır.

1.1.2. Endüstri İlişkileri İklimi

Endüstri ilişkileri iklimi çalışan, sendika ve işveren arasında var olan ilişkiye odaklanmakta ve buna özgü bir yapıyı içermektedir (Lee, 2004: 1463). Nitekim endüstri ilişkileri makro bir ilişkiyi açıklarken, endüstri ilişkileri iklimi mikro bir ilişkiyi açıklamaktadır. Dolayısıyla endüstri ilişkileri iklimi örgütlere özgü mikro bir ilişki şeklinde kendini göstermektedir. Örgütlerde var olan endüstri ilişkileri iklimi, örgütlerin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki endüstri ilişkileri sistemlerinin anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (Dastmalchian ve diğerleri, 1986: 852). Diğer bir ifadeyle ülkelerdeki endüstri ilişkileri sistemi, örgütlere endüstri ilişkileri iklimi olarak yansımaktadır. Endüstri ilişkileri iklimi kavramını anlayabilmek için öncelikle iklim kavramını açıklamak gerekmektedir.

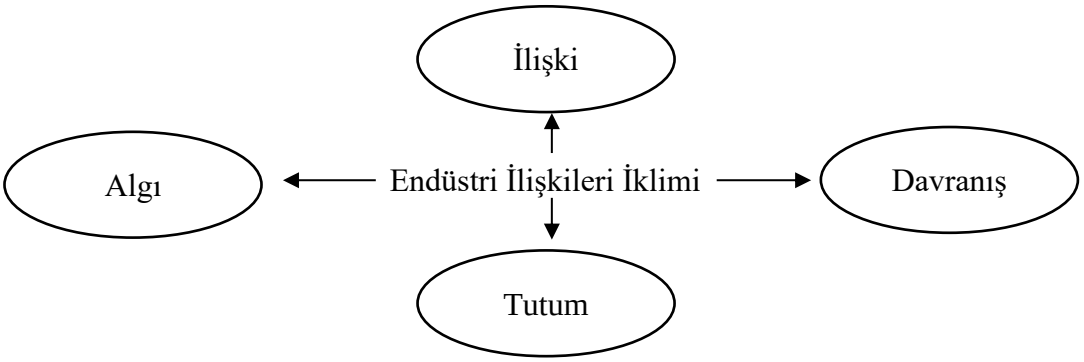
Zaman içinde oldukça fazla çalışmaya konu olan ve farklı konularla ilişkisi incelenen iklim kavramı; ilk olarak ortak bir kavrayışı, ortak bir deneyimi ve bir olay karşısında bireylerin gösterdiği ortak bir davranışı ifade etmektedir. İkinci olarak ise iklim kavramı bireylerin algı, tutum ve davranışları üzerinde etki gücüne sahip olan durumlar dizisini ifade etmektedir (Denison, 1990: 24). Belli bir ortamda meydana gelen normların, tutumların, duygu ve davranışların tümü iklimi oluşturmaktadır (Nicholson, 1979: 20). İklim kavramı bu özelliğiyle psikolojik bir boyuta sahiptir. Nitekim iklim belli bir ortamda hissedilebilen, ortamdaki insanların davranışlarını etkileyebilen ve insanlarda düşünceler doğurabilen bir niteliğe sahiptir (Öğe, 2001: 134). Ayrıca iklim ortamdaki ilişkilerle yaratılmakta, ortama ilişkin karakteristik özellikler taşımakta ve algılanabilen özellikleri içermektedir (Schneider ve diğerleri, 2011: 30). Örgütte var olan ilişkiler bireyin çevresini oluşturduğundan, iklim psikolojik çevrenin bir sonucu haline de gelmektedir. İklimi oluşturan psikolojik çevre insanın algısını etkilemekte, bu algılar ise belli tutum ve davranışları meydana getirmektedir (Clark, 2002: 94). Bu bilgiler ışığında iklim kavramının bir ortamda kurulan ilişkilerle ilgili algı, tutum ve davranışlar yarattığı söylenebilmektedir. Soyut bir niteliğe sahip olan iklim, algı, tutum ve davranışlardan başlayarak, ilerisinde örgütteki iş organizasyonu, çalışma koşulları ve istihdam şartlarına kadar geniş bir etki alanına sahip psikolojik bir boyutu içermektedir (Pyman ve diğerleri, 2010: 460).

İklim psikolojik boyutuyla birçok özelliğe sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Batlis, 1980: 234; Griffin, 2001: 220):

- İklim çalışanların diğer çalışanlarla, örgütsel süreçlerle ve örgütsel faktörlerle kurulan ilişkilerinin izleniminden oluşmaktadır.
- İklim çevresel olaylar ve durumsal değerler için tanımlayıcı unsurlara sahiptir.
- İklim örgütün özelliklerinden, örgütteki ilişkilerden ve örgütsel çevreden etkilenen, çalışanın tutum ve davranışlarını etkileyen bir değişkendir.
- Bir örgütü diğer örgütlerden ayırır.
- İklim örgütte varlık gösterdikçe zaman ile birlikte süreklilik kazanır ve örgütte kalıcı hale gelir.
- Örgütlerde varlık gösteren birçok iklim çeşidi (örgüt iklimi, güvenlik iklimi, etik iklim, endüstri ilişkileri iklimi) söz konusudur.

Örgütlerde varlık gösteren iklimlerden biri de çalışan, işveren ve sendika ilişkilerinden kendine çalışma alanı bulan endüstri ilişkileri iklimidir. Endüstri ilişkileri iklimi örgütlerde var olan genel iklimin alt boyutlarından yalnızca bir tanesini ifade etmektedir (Pyman ve diğerleri, 2010: 463). Endüstri ilişkileri iklimi çalışanın, sendikanın ve işverenin belli bir ilişki düzleminde birbirleri ile nasıl etkileşime girdiklerini yansıtan ve buna bağlı olarak örgütteki tarafları ve sonuçları etkileyen atmosfere ilişkin normları, tutumları ve davranışları ifade etmektedir (Kersley ve diğerleri, 2006: 38). Bu iklim de tıpkı örgütte var olan diğer iklimler gibi algı, tutum ve davranışlar üzerinden açıklanmaktadır. Endüstri ilişkileri iklimi çalışanın, sendika ile işveren arasındaki ilişki ile karakterize edilen çalışma ortamındaki atmosfere yönelik sahip olduğu algıyı içermektedir. Nitekim çalışan tarafından, sendika ile işverenin arasındaki endüstri ilişkisinin doğası ve yarattığı hava hakkında algılanan norm ve tutumları da ifade etmektedir. Ayrıca endüstri ilişkileri iklimi çalışanların bir takım davranışlarının açıklanması açısından da önemidir (Dastmalchian ve diğerleri, 1986: 852; Dastmalchian, 2008: 554). Dolayısıyla iklim kavramından hareketle endüstri ilişkileri ikliminin; çalışanın sendika ile işveren arasındaki ilişkiye yönelik algı, tutum ve davranışlarını ifade ettiği söylenebilir (Deery ve diğerleri, 1999: 534).

Şekil 1: Endüstri İlişkileri İkliminin Unsurları



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

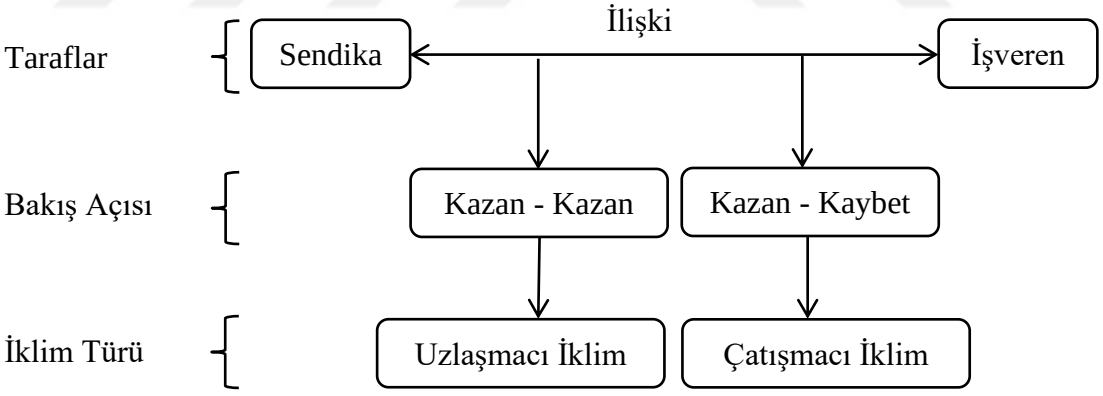
Şekil 1'de açıklandığı gibi çalışanın hissettiği endüstri ilişkileri iklimi, çalışanda meydana gelen bir takım algı, tutum ve davranışlardan oluşmaktadır. Bu nedenle çalışanın tutum ve davranışları hem sendikalar hem de örgütler açısından oldukça önemlidir (Angle ve Perry, 1986: 35). İlgili yazın incelendiğinde endüstri ilişkileri ikliminin oluşturduğu tutum ve davranışların çalışanın performansını, motivasyonunu, iş tatminini ve bağlılığını etkilediği ifade edilmekte (Dastmalchian ve diğerleri, 1982: 35) ve gerçekleştirilen bir takım çalışmalar bu görüşü desteklemektedir. Deery ve diğerleri (1994) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre olumlu endüstri ilişkileri iklimine sahip örgütlerde çalışan bağlılığının ve motivasyonunun yüksek olduğu ortaya konmuştur. Dastmalchian ve diğerleri (1982) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre ise olumlu endüstri ilişkileri iklimine sahip örgütlerde örgütsel performansın yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre olumlu endüstri ilişkileri ikliminin örgütler için olumlu sonuçlar yarattığı saptanmıştır. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi endüstri ilişkileri ikliminin nasıl bir sonuç yaratacağı, iklimin türüne göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle endüstri ilişkileri ikliminin türlerini incelemek gerekmektedir.

1.2. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ TÜRLERİ

Lee'ye (2004: 1467) göre yapılan araştırmaların bir kısmı endüstri ilişkileri ikliminin hem sendika hem de işveren açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu kanıtlamakta, yapılan araştırmaların diğer kısmı ise endüstri ilişkileri algısının ya sadece sendika ya da sadece işveren için olumlu sonuçlar doğurduğunu kanıtlamaktadır. Bemmels (1995) bu farklılığın algılanan endüstri ilişkileri ikliminin türüne bağlı olduğunu ifade etmiştir. Endüstri ilişkileri ikliminin uzlaşmacı ya da çatışmacı olmak üzere iki farklı türü söz konusudur (Nicholson, 1979: 26). Ancak bu iki türü; uzlaşmacı ya da çatışmacı olarak nitelendiren ilişki, sendika ile işveren arasındaki ilişkidir (Deery ve diğerleri, 1999: 534). Şöyle ki; sendika ile işveren arasındaki ilişki tarafların kazan – kazan mantığıyla hareket ettiği uzlaşmacı yapıda olabileceği gibi, tarafların kazan – kaybet mantığıyla hareket ettiği çatışmacı yapıda da olabilmektedir (Gökçe ve Aytaç, 2018: 50).

Şekil 2: Endüstri İlişkileri İkliminin Türleri



Kaynak: Deery ve diğerleri, 1999: 534.

Şekil 2'ye göre sendika ile işveren arasındaki ilişkide tarafların birbirlerine karşı benimsedikleri bakış açısı kazan – kazan mantığı çerçevesinde şekillendiğinde uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi, kazan – kaybet mantığı çerçevesinde şekillendiğinde ise çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi oluşmaktadır.

1.2.1. Uzlaşmacı Endüstri İlişkileri

Sendika ile işveren arasındaki ilişkide yer alan kazan – kazan bakış açısı, uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bu iklim türünde taraflar endüstri ilişkileri ortamında birlikte çalışmanın gerekli olduğuna inanmaktadır (Bayazıt, 2008: 2). Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklim türünü karakterize eden diğer özelliklere bakıldığında; kazan – kazan bakış açısı ve birlikte çalışmanın gerekliliğine ek olarak açık iletişim, karşılıklı güven, saygı ve bilgi paylaşımı da bulunmaktadır (Gökçe ve Aytaç, 2018: 50). Buna göre örgütlerde uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminden bahsedilebilmesi için sendika ile işveren arasındaki ilişkinin içermesi gereken bir takım özellikler söz konusudur. Bu özellikler çalışan tarafından algıladığı takdirde, örgütte var olan endüstri ilişkileri iklimi çalışan tarafından uzlaşmacı olarak nitelendirilmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Dastmalchian ve Ng, 1990: 317);

- Sendika ile işveren arasında işbirliği,
- Ortak katılım,
- Karşılıklı saygı,
- Güven ve adalet,
- İletişim ve bilgi paylaşımı,
- Sendikaya destek.

Uzlaşmacı endüstri ilişkilerinin hem sendika hem de işveren açısından oldukça olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bu tip iklimler çalışanı bir tarafı tercihe zorlamadığından, çalışanın örgüte bağlılığı artmakta ve sendikaya sadakati devam etmektedir. Dolayısıyla çalışan, ikili bağlılık göstermektedir. Çalışanın gösterdiği ikili bağlılık, hem işveren hem de sendikanın çıktıları açısından istenen ve beklenen olumlu etkileri ortaya çıkarmaktadır. Nitekim uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi kolektif davranışları desteklemektedir. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi sonucunda çalışan, hem sendika hem de işveren için üretkenlik ve verimlilik göstermektedir. Ayrıca toplu pazarlık aşamaları uzlaşma içinde geçmekte, örgütsel performans artmakta ve yaşanan problemler hızlı bir şekilde çözülmektedir (Deery ve diğerleri, 1999: 536-537; Gordon ve Ladd, 1990: 61-62; Norsworthy ve Zabala, 1985: 554).

Böyle olunca çalışanın performansı, motivasyonu, iş tatmini ve bağlılığı da artmaktadır (Dastmalchian ve diğerleri, 1982: 35).

1.2.2. Çatışmacı Endüstri İlişkileri

Sendika ile işveren arasındaki ilişkide etkili olan düşmanlık, agresiflik, çatışma ve rekabet gibi özellikler, o örgütte çatışmacı endüstri ilişkileri ikliminin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gandz ve Whitehead, 1981: 320). Nitekim bu tür iklimlerde güvensizlik, fikir ayrılıkları ve anlaşmazlıkları destekleyen taraflar arası kazan – kaybet bakış açısı etkili olmaktadır (Bayazıt, 2008: 2). Çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi örgütte bir kere etkili olduğu takdirde, tarafların düşünceleri olumsuz yönde temelinden değişeceğinden bir daha uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi oluşturabilmek oldukça zor bir hale gelmektedir (Gandz ve Whitehead, 1981: 321). Ayrıca bu endüstri ilişkileri iklimi türünün çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip örgütlerde çalışan bir rol belirsizliğiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu rol belirsizliğinin temelinde, işverenin ve sendikanın birbirinden farklılaşan amaçları yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi, çalışanı işverenin ya da sendikanın farklılaşan amaçlarını tercih etmesine zorlamaktadır. Nitekim çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi bireysel davranışları desteklemektedir. Bunun sonucunda hem sendika hem de işveren için üretkenlik ve verimlilik düşmekte, işe devamsızlık artmakta (Deery ve diğerleri, 1999: 536-537), örgütsel performans azalmakta, işgücü devri ve dolayısıyla da maliyetleri artmaktadır (Norsworthy ve Zabala, 1985: 554). Böyle olunca çalışanın performansı, motivasyonu, iş tatmini ve bağlılığı azalmaktadır (Dastmalchian ve diğerleri, 1982: 35).

1.3. ENDSÜTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİNİN BOYUTLARI

Endüstri ilişkileri iklimi alanında önemli çalışmalar yürüten Dastmalchian ve arkadaşları (1982) oluşturdukları ölçek, gerçekleştirdikleri ölçüm ve yaptıkları

analizler sonucunda endüstri ilişkileri iklimini açıklayan beş boyutu ileri sürmüşlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir;

1. Harmoni,
2. Düşmanlık,
3. Açıklık,
4. İlgisizlik,
5. Dakiklik.

Yukarıda sıralanan boyutlardan ilki olan harmoni boyutu, diğer adıyla uyum boyutu; endüstri ilişkilerinin taraflarından olan işveren ile sendika arasındaki ortaklığa dayalı, uzlaşı içinde bir ilişkiyi açıklamaktadır. İkinci boyut olan düşmanlık boyutu; işveren ile sendika arasındaki uzlaşıdan uzak ilişkiyi ve olumsuz davranışları açıklamakta, tarafların birbirine olan karşıt tutumuna odaklanmaktadır. Üçüncü boyut olan açıklık boyutu; çalışan, işveren ile sendika arasında kurulan ilişkide yer alan şeffaflık ve dürüstlük faktörlerini açıklamaktadır. Dördüncü boyut olan ilgisizlik boyutu; işveren ve sendikanın gerçekleştirdikleri faaliyetlerine, bulundukları eylemlerine ve sahip oldukları bakış açılarına tepkisiz kalmayı açıklamaktadır. Son boyut olan dakiklik boyutu ise işveren ve sendikanın gerçekleştirmeleri gereken eylemleri zaman kaybetmeden tam zamanında hareket ederek gerçekleştirmelerini açıklamaktadır (Dastmalchian, 1986: 609-633).

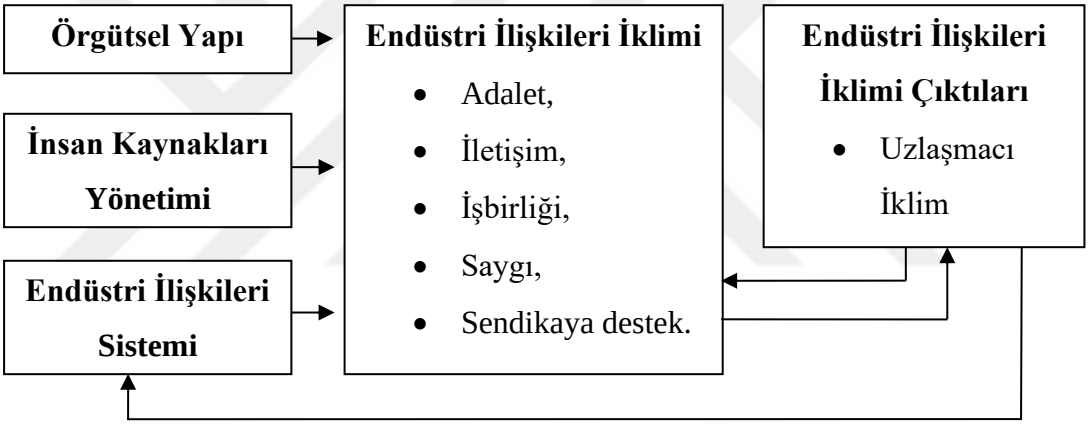
Endüstri ilişkileri iklimine ilişkin boyutlar incelendiğinde harmoni, açıklık ve dakiklik boyutları olumlu atmosferi yaratan ve olumlu davranışları geliştiren uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine işaret ederken, düşmanlık ve ilgisizlik boyutları olumsuz atmosferi yaratan ve olumsuz davranışları geliştiren çatışmacı endüstri ilişkileri iklimini oluşturmaktadır (Bayazıt, 2008: 4).

1.4. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Endüstri ilişkileri ikliminin bir örgütte varlık gösterebilmesi ve etkin olabilmesi için örgütün istikrarlı bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Ancak endüstri ilişkileri iklimi, sendika ile işveren arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Sendika ile işveren arasındaki ilişki de belli faktörlerle zaman zaman değişebilmektedir. Diğer

bir ifadeyle sendika ile işveren arasındaki ilişkiyi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır ve bunlar endüstri ilişkileri iklimini etkilemektedir. Webster ve Loundes (2002: 3)'e göre endüstri ilişkileri iklimini etkileyen beş faktör söz konusudur. Bunlar; örgütsel çevre, örgüt içi süreç, yönetim biçimi, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemidir. Açıklanan bu beş faktör zaman içinde yapılan çalışmalarla birlikte yeniden incelenmiş ve Dastmalchian (2008: 554) tarafından örgütsel çevre, örgüt içi süreç ve yönetim biçimi başlıkları birleştirilerek örgütsel yapı başlığı altında toplanmıştır. Dolayısıyla endüstri ilişkileri iklimini etkileyen faktörler; örgütsel yapı, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemi olarak üçe ayrılmıştır. Çalışmada bu sınıflandırma dikkate alınmıştır.

Şekil 3: Endüstri İlişkileri İklimini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Dastmalchian, 2008: 554

Şekil 3'e göre endüstri ilişkileri iklimini etkileyen örgütsel yapı, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemi birer girdiyi ifade etmektedir. Bu girdiler sonucu iklimi karakterize eden adalet, iletişim, işbirliği, saygı ve sendikaya destek gibi özelliklerin meydana gelmesi ise bir süreci ifade etmektedir. Her sürecin olduğu gibi endüstri ilişkileri ikliminin oluşma sürecinin de bir çıktısı vardır. Buna göre örgütte meydana gelen iklimin çıktıları uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ve çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi şeklindedir. Endüstri ilişkileri ikliminin çıktılarının uzlaşmacı mı, yoksa çatışmacı mı iklimi getireceği süreci oluşturan özelliklerin olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olmasıyla ilgilidir.

1.4.1. Örgütsel Yapı

Endüstri ilişkileri iklimini etkileyen faktörlerden biri olan örgütsel yapı ile kastedilen; örgütsel çevre, örgüt içi süreç ve örgütün yönetim biçimidir. Dolayısıyla örgütsel yapıyı açıklarken bu unsurlara değinmek gerekmektedir.

Örgütler faaliyetleri itibariyle bir piyasa içerisinde yer almaktadır. Müşteri yapısının ve pazar ihtiyaçlarının değişmesi, rekabet derecesinin zorlaşması, değişen piyasaya uygun çalışanın istihdam edilmesi ve değişen yetkinliklere uygun çalışanların zor bulunması örgütlerin çevrede hissettikleri baskıyı arttırmaktadır (Webster ve Loundes, 2002: 3). Örgütsel çevreden gelen ve örgütte yaratılan bu baskı, işverenin kurduğu ilişkileri olumsuz etkilediğinden, endüstri ilişkileri iklimi de olumsuz etkilenmektedir.

Sendika ile işveren arasındaki ilişki, örgüt içi süreçlerle yakından ilişkilidir. Örgüt içi süreçler ilk olarak iletişim, bilgi paylaşımı ve çözüm mekanizmaları gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar doğru şekilde işlediği takdirde sendika ve işveren arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Nitekim yine bu unsurlar endüstri ilişkileri iklimini karakterize ettiğinden, örgüt içi süreçler iklimi yakından etkilemektedir (Webster ve Loundes, 2002: 4). Bunun yanı sıra örgüt içi süreçleri oluşturan unsurlara çalışanın katılımı da eklenebilmektedir. Yönetime katılmanın yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar alınan kararlarda etkili ve üstelenecekleri görevlerde söz sahibi olabilmektedir. Çalışanın etkili ve söz sahibi olması, çalışanları temsil eden sendika ile işveren arasındaki ilişkiye olumlu yönde etki etmektedir. Böyle olunca endüstri ilişkileri iklimi de bundan etkilenmektedir (Juravich ve diğerleri, 1993: 167). Örgüt içi süreçleri oluşturan unsurlardan sonuncusu esneklik şeklindedir. Gerek örgütte var olan bürokratik işlemleri azaltan esnekleşme, gerekse de örgütün stratejik planlarında meydana gelen değişimlere uyum sağlayan esnekleşme; örgüt içi süreçleri iyileştirmektedir. Bu iyileştirme sendika ile işveren arasındaki ilişkiyi yalınlaştırdığından, endüstri ilişkileri iklimini yakından etkilemektedir (Webster ve Loundes, 2002: 4).

Örgütte benimsenen ve etkili olan yönetim biçiminden doğrudan etkilenen çalışan ile işveren arasındaki ilişkiyi belirleyen birçok faktör söz konusudur. Bunlar; tercih, beklenti, karar alma politikaları ve işverenin rekabetçi tutumudur. Salt piyasa

odaklı düşünen ve davranan işveren, sendika ile çalışanlarına uzlaşma içermeyen davranışlarda bulunmaktadır. Diğer yandan stratejik davranarak ortak menfaatler çerçevesinde insancıl davranan işveren, uzlaşmacı davranışlarda bulunmaktadır (Webster ve Loundes, 2002: 4-5). Bu da örgütte var olan endüstri ilişkileri iklimini doğrudan etkilemektedir.

Sonuç olarak örgütsel çevre, örgüt içi süreç ve yönetim biçimi bakımından baskı altında olan, katı kurallarla şekillenen, merkezi ve bürokratik niteliğe sahip örgüt yapılarında sendika ve işveren engelleyici ve yıldırıcı bir ortamla karşılaşmakta ve endüstri ilişkileri iklimi bundan doğrudan olumsuz etkilenmektedir. Dolayısıyla da iklimin uzlaşıdan uzak ve çatışmacı özellik gösterdiği öne sürülmektedir (Dastmalchian, 2008: 556).

1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, yetenek yönetimi, ücret yönetimi ve ödüllendirme gibi fonksiyonları bulunmaktadır (Fındıkçı, 1999: 25). Eğer ki insan kaynakları yönetimi bu işlevleri başarılı bir şekilde yerine getirirse, çalışanların mevcut iklime uyumlu hale gelmesi sağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu işlevleri kullanırken bireysel bakış açısı yerine kolektif bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Fernie ve diğerleri, 1994). İnsan kaynakları yönetimi, temelde çalışanlara araçsal yaklaştığı ve çalışanların yönetiminde bireyciliğe odaklandığı yönünde eleştirilmektedir (Seçer ve Yazıcı, 2018: 2512). İnsan kaynakları yönetiminin kolektivizm anlayışı yerine bireysellik anlayışına sahip olmasının, sendikaların rolünü azaltarak işverenin rolünü arttırdığına ilişkin eleştirel görüşler bulunmaktadır. Nitekim endüstri ilişkilerinin temel odağı kolektivizm iken, insan kaynakları yönetiminin temel odağının bireysellik olduğuna ve bunun insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri arasında çatışma yarattığına ilişkin görüşler de yer almaktadır. Ancak insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerinin bir tamamlayıcısı olduğuna ilişkin görüşler de çoğunluktadır. Böyle olunca bireysellik odaklı insan kaynakları yönetimi endüstri ilişkileri iklimini olumsuz etkileyerek çatışmacı iklimi desteklerken, kolektivizm odaklı insan kaynakları yönetimi endüstri ilişkileri iklimini olumlu

etkileyerek uzlaşmacı iklimi desteklemektedir (Fernie ve diğerleri, 1994; Webster ve Loundes, 2002: 5; Aykaç ve Balcı, 2012: 11-12). Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin kolektivist bakış açısına sahip olması, bu stratejiyle ilerlemesi ve odağına bunu alması, endüstri ilişkileri iklimini olumlu yönde etkilemektedir.

İnsan kaynakları yönetimlerinin kolektivist bakış açısına sahip olup, olumlu endüstri ilişkileri iklimi yaratması için aşağıdaki unsurları dikkate alması gerekmektedir (Blyton ve Turnbull, 2004: 11-12):

- Toplumsal çözümleri benimsemesi ve desteklemesi gerekir.
- Piyasa, sınıf ve refah gibi dışsal süreçlere odaklanması gerekir.
- Çalışan ile işveren arasındaki birliği yaratan ve çatışan çıkarları dikkate alması gerekir.
- Çalışan ile işveren arasında taraf olarak değil, dengeleyici çaba olarak yer alması gerekir.

Örgütlerde yer alan insan kaynakları yönetimlerinin benimsedikleri bakış açısına ek olarak, işverenin ve sendikanın insan kaynakları yönetimine olan bakış açısı da önem kazanmaktadır. Sendikalar örgütte faaliyet gösteren insan kaynakları yönetimini kendisinin ikamesi olarak değerlendirdiğinde, üyesi olan çalışanların haklarını korurken insan kaynakları stratejilerine karşı uzlaşıdan uzak bir tavır sergileyebilmekte ve insan kaynakları yönetimini reddedebilmektedir. Diğer yandan işverenler örgütlerinde insan kaynakları yönetimi olduğundan sendikaları gereksiz olarak görebilmektedir. Böyle olunca işverenler çalışanlarının örgütlenerek sendika üyesi olmasına ve sendikanın örgütte faaliyet göstermesine karşı çıkarak sendikasız bir yönetim benimsemektedir. Sendikalar örgütlere bir şekilde girdiğinde ise işveren ile insan kaynakları yönetimleri açsından kabul görmemektedir (Webster ve Loundes, 2002: 5; Kılıç, 2014: 112-113). Dolayısıyla hem sendikanın hem de işverenin insan kaynakları yönetiminden hareketle birbirlerini reddetme çabası uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimini ortadan kaldırmakta ve çatışmacı endüstri ilişkileri iklimini desteklemektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ile sendikalar birbirlerinin ikamesi olmadığı gibi esasen birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Çalışanın, işverenin ve sendikanın bunun farkına varması uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimini desteklemektedir. Bunun

farkına varılabilmesi için sendikanın ve insan kaynakları yönetiminin farklılaşan amaçlarına bakmak gerekmektedir. Buna gör insan kaynakları yönetiminin asıl amacı doğru çalışanın istihdam edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, örgüte uyumunun sağlanması, çalışana uygun çalışma ortamının sağlanması ve çalışana belli bir ücretin verilmesi şeklindedir (Fındıkçı, 1999: 64). Sendikaların amacı ise çalışanın sosyal ve ekonomik haklarını geliştirmek, çalışanın sesini duyurmak, çalışana iletişim ve işbirliği mekanizmalarını kurmak, çalışanın problemlerini çözmesine destek sağlamak, uyuşmazlık çözüm mekanizmaları geliştirmek, çalışana sosyal güvenlik ve sosyal korunmanın sağlanması için gerekli eylemleri gerçekleştirmek şeklindedir (De Silva, 1998: 6).

İnsan kaynakları yönetiminin ve sendikanın amaçlarına bakıldığında ilk olarak insan kaynaklarının örgüt içerisinde sınırlı kalan mikro amaçlarının olduğu, sendikaların ise endüstri ilişkileri sistemini etkileyen makro amaçlarının olduğu ve dolayısıyla her ikisinin amaçlarının farklılaştığı görülmektedir. İkinci olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sendikaların faaliyetlerinin bir sonucu olduğu ve dolayısıyla her ikisinin birbirlerini tamamladıklarını görülmektedir (Kağnıcıoğlu, 2001: 39-40). Buna ek olarak hem sendikanın hem de insan kaynakları yönetiminin örgütte dengeleyici olmak ve örgütsel eşitsizlikleri gidermek gibi ortak bir amacının olduğu da görülmektedir (Webster ve Loundes, 2002: 6). Bu bilgiler ışığında sendikaların ve insan kaynaklarının bir uzlaşı içerisinde birlikte varlık gösterebileceğinin farkına varılması, birbirlerine rağmen varlık gösterdikleri düşüncesinden uzaklaşılması ve insan kaynakları yönetiminin olduğu yerde sendikanın olamayacağına ilişkin görüşün reddedilmesi çatışmacı endüstri ilişkileri iklimini azaltarak, uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin gelişmesine imkân tanıyacaktır.

1.4.3. Endüstri İlişkileri Sistemi

Endüstri ilişkileri çalışan ile işveren arasında oluşan bireysel ilişkiden farklı olarak; işveren, sendika ve devlet arasındaki kurumsal ilişki düzenini ifade etmektedir. Nitekim endüstri ilişkileri sistemleri çalışma kanunlarını, yasal düzenlemeleri, toplu pazarlık süreçlerini ve grev hakkını merkezine alan bir yapıyı

içermektedir (Kağnıcıoğlu, 2001: 25). Endüstri ilişkileri sistemi, endüstri ilişkileri iklimine sahip olduğu bu yapı açısından doğrudan etkilemektedir. Sistem olarak endüstri ilişkileri, ülkelere özgü makro bir yapıyı ifade ederken; iklim olarak endüstri ilişkileri, örgütlere özgü mikro bir yapıyı ifade etmektedir. Örgütler ülkede var olan endüstri ilişkileri sistemi içerisinde faaliyet gösterdiği ve sendikalarla ilişki kurduğu için ülkedeki endüstri ilişkileri sistemi örgütteki iklimi etkilemektedir (Dastmalchian ve diğerleri, 1986: 852).

İklim ile sistem arasındaki ilişki esasen toplu pazarlık süreçleriyle ilgilidir. Nitekim endüstri ilişkileri sistemlerinin en somut aracı toplu pazarlıktır. İşverenler bir ülkede gerçekleştirilen toplu pazarlıklar süreçlerinin gerekliliğine inandıkça, ülkede bireysel sözleşmeden çok toplu sözleşme ile çalışanların sayısı arttıkça ve sendikalar gösterdikleri faaliyetlerde başarılı oldukça o ülkede gelişmiş bir endüstri ilişkileri sisteminden bahsedilebilmektedir. Gelişmiş endüstri ilişkileri sisteminde faaliyet gösteren işveren, sendika ile olumlu ilişkiler içerisine girmekte, sendikanın gerekliliğine inanmakta, sendikaya saygı duymakta ve sendikayla işbirliği yapmaktadır (Webster ve Loundes, 2002: 4-5). Böyle olunca örgütlerde uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan toplu pazarlık süreçleri sekteye uğradığında, çok uzun süreler sonrasında bağıtlanabildiğinde ve grev ile sonuçlandığında endüstri ilişkileri sistemi gelişim gösterememekte ve örgütlerde çatışmacı endüstri ilişkileri iklimleri ortaya çıkmaktadır (Fernie ve diğerleri, 1994).

Örgütlerde ortaya çıkan uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ve çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi; ülkede var olan endüstri ilişkileri sisteminden etkilendiği gibi, ilerisinde ülkenin endüstri ilişkileri sistemini de etkilemektedir. Bir örgütte varlık gösteren uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi, diğer örgütlere bunun olabileceğini açıklamaktadır. Diğer yandan bir örgütte varlık gösteren çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi, diğer örgütlerde buna yönelik bir önyargı yaratmaktadır. Dolayısıyla bir örgütte gelişen endüstri ilişkileri iklimi aynı işkolunda faaliyet gösteren diğer örgütlere örnek teşkil etmekte ve böylece ülke geneline yayılabilmektedir. (Webster ve Loundes, 2002: 4-6). Diğer bir ifadeyle endüstri ilişkileri ikimi ilerisinde örgütlerden, endüstri ilişkileri sistemine etki eden bir yapıyı içermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

2.1. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

Seslilik kavramı örgütsel vatandaşlık yazınında eski olsa da, çalışan sesliliği üzerine gerçekleştirilen çalışmalar oldukça yenidir. Son zamanlarda çalışılan ve araştırılan bir konu olan çalışan sesliliğine ilişkin ilk çalışma Albert O. Hirschman (1970) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hirschman "Çıkış, Ses ve Sadakat" adlı çalışmasında, çalışan sesliliği üzerine bir model geliştirmiştir. Bu modele göre çalışan, örgütle ilgili olumsuz bir durumu algıladığında çıkış, ses verme ya da sadakat şeklindeki üç farklı yoldan birini tercih etmektedir (Hirschman, 1970: 30). Hirschman örgütteki olumsuz durumdan memnun kalmayan çalışanların örgütten ayrılarak "çıkış" (Brinsfield, 2009: 8), örgütteki olumsuz durumdan kaçmak yerine onu değiştirmek için bir çaba gösteren çalışanların "ses verme" ya da örgütteki olumsuz durumu kabullenen çalışanların "sadakat" yolunu tercih edeceğini ifade etmektedir (Brinsfield, 2009: 8; Hirschman, 1970: 30). Bu çalışamaya da Hirschman'ın "ses verme" kavramı kaynak oluşturmaktadır. Ancak çalışan sesliliği ile ilgili ilk olma özelliğini taşıyan Hirschman'ın çalışmasında, çalışan sesliliği oldukça dar bir şekilde işlenmiştir. Son zamanlarda yapılan çalışmalarla birlikte, çalışan sesliliği kavramı daha geniş bilgiler sunmaktadır.

Çalışan sesliliği çalışanın, çalıştığı örgüt ve örgütün işleyişi için olumsuz olabilecek eleştiriler yerine, örgütün gelişimi ve örgütün işleyişinin iyileştirilmesi için olumlu olabilecek fikir, öneri ve endişeleri kendi rızasıyla ifade edilmektedir (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 108). Diğer yandan çalışanın işiyle ve örgütle ilgili olumsuz bir durumu iyileştirmek ve geliştirmek amacıyla, kendi isteğine bağlı bulunduğu sözel faaliyetlerin tümü çalışan sesliliğini açıklamaktadır (Withey ve Cooper, 1989: 534). Çalışan sesliliği, çalışanın fikirlerini, önerilerini, endişelerini ve şikâyetlerini resmi ya da resmi olmayan yollarla, isteğe bağlı bir şekilde örgütün iyileşmesi ya da olumlu bir şekilde değişmesi amacıyla gösterdikleri bir eylemi ifade etmektedir (Detert ve Burris, 2007: 869; Morrison, 2014: 174).

Çalışan sesliliği kavramı ilk ortaya çıktığında sadece olumlu yanı üzerinden açıklandığı görülmektedir. Buna göre çalışan sesliliği, yalnızca örgütün işleyişine yönelik olumlu yorumlara vurgu yapılarak ele alınmıştır. Çalışan sesliliği ilk başta örgütün işleyişini iyileştirmek için örgütsel süreçler, örgütsel hedefler ve örgüt politikalarına yönelik olumlu fikir ve önerileri içeren dar bir tanıma sahiptir (Detert ve Trevino, 2010: 251; Edmondson, 1999: 352). Ancak kavramla ilgili çalışmalar çeşitlik gösterdikçe ve geliştikçe, çalışan sesliliği kavramı endişe ve şikâyeti de içeriğine alarak olumsuz fikirler üzerinden de açıklanmaya başlanmıştır. Buna göre çalışan sesliliği örgütün işleyişini iyileştirmek için örgütsel süreçler, örgütsel hedefler ve örgüt politikalarına yönelik endişe ve şikâyetleri de içeren geniş bir tanıma sahip olmuştur (Detert ve Trevino, 2010: 252). Bu bilgiler ışığında çalışan sesliliğinin fikir, öneri, endişe ve şikâyetlerden oluştuğu ifade edilmektedir.

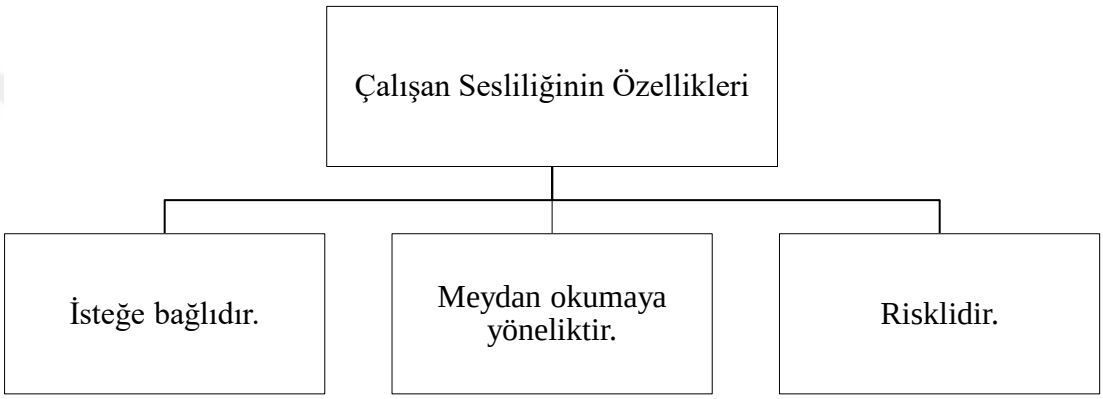
Çalışan sesliliğinde önemli olan, bir çalışanın diğer çalışma arkadaşlarıyla aynı fikirde olmamasına karşın, örgütün iyiliği ve gelişimi için yaratıcı tekliflerde ve mevcut düzeni değiştirecek önerilerde bulunmasıdır (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 108). Çalışan sesliğinde temel amaç ise örgütün iyiliği ve gelişimi için gerekli olan fikir, öneri, endişe ve şikâyetlerin çalışanın kendisine saklaması yerine, kendi rızasıyla sözlü olarak ifade etmesidir. Buna karşın çalışan sesliliğinin temelinde örgütün iyiliği ve gelişimi olsa da, çalışan sesliliği doğası gereği örgütü zorlayan ve örgütteki bir takım unsurları değiştirmeyi hedefleyen bir iletişim davranışını içermektedir (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1369). Gönüllü iyileştirme odaklı iletişim olarak nitelendirilen çalışan sesliliği, bir çalışanın uygun eylemde bulunabilecek kişilere sorun hakkında ya da gereken değişime ilişkin fikir, öneri ve endişesini isteğe bağlı şekilde resmi olmayan yollarla bildirmesi şeklinde ifade edilmektedir. (Morrison, 2014: 174).

Çalışan sesliliği bu şekliyle incelendiğinde ilk olarak “uygun eylemde bulunabilecek kişiler” ve “resmi olmayan yollar” ifadeleri dikkat çekmektedir. Çalışan; fikir, öneri ve endişesini çalışma arkadaşına, bir üstüne ya da örgüt dışındaki birine sözlü olarak ifade edebilmektedir. Bu kişiler uygun eylemde bulunabilecek kişiler olmadığından, sahip olunan fikir, öneri ve endişenin örgütteki olumsuz durumu ya da sorunu giderebilecek yetkiye sahip birine ulaşması gerekmektedir. Çalışanın; fikir, öneri ve endişesini öneri sistemleri, şikâyet formları ya da sendikası

gibi resmi yollara başvurması da oldukça büyük önem teşkil etmektedir. Ancak çalışan sesliliği için sözlü olarak ifade etmesi de yeterlidir (Klaas ve diğerleri, 2012: 316).

Çalışan sesliliği isteğe bağlı olarak meydan okumaya yönelik riskli bir davranış olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlama esasen çalışan sesliliğinin içerdiği Şekil 4'de gösterilen üç temel özelliğini de açıklamaktadır (Liang ve diğerleri, 2017: 376).

Şekil 4: Çalışan Sesliliğinin Özellikleri



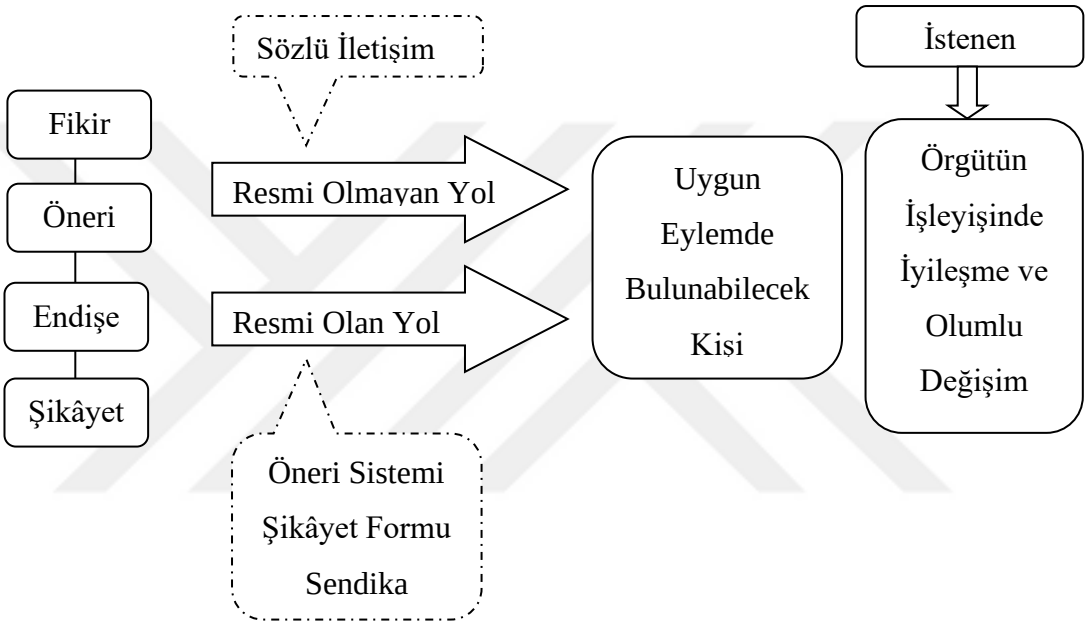
Kaynak: Liang ve diğerleri, 2017: 376

Şekil 4'te görüldüğü üzere çalışan sesliliği ortaya çıkmadığı takdirde örgüt tarafından gerekli görülmeyen ve çalışanın iş tanımı gibi yazılı görev ve sorumluluklarında yer almayan bir davranış olduğundan çalışanın isteğine bağlıdır (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 110). Çalışan sesliliğinin amacında örgütün işleyişinin iyileşmesi ve olumlu bir değişim olduğundan, bu aslında statükoyu değiştirmek ve kalıcı yapısal değişiklikler yaratma gibi meydan okumaya yönelik durumları da içermektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Son olarak çalışan sesliliğinin ilgili yazında huzur bozan ve rahatsızlık veren bir durum olarak da ifade edilmesi ve örgüt tarafından kimi zaman olumsuz olarak nitelendirilmesi yüzünden riskli olarak görülmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537; Van Dyne ve Le Pine, 1998: 110, Morrison, 2014: 376).

Konuya ilişkin tanımlar incelendiğinde fikir, öneri, endişe ve şikâyetlerin ifade edilmesiyle açıklanan çalışan sesliliğinin, sözel ifade biçimiyle karakterize edildiği söylenebilmektedir. Diğer yandan çalışan sesliliğinde önemli odak

noktasının örgüt ve örgütün işleyişi olduğu, çalışan sesliliğinin temel amacının ise bunları iyileştirmek ve geliştirmek olduğu ifade edilebilmektedir. Ayrıca çalışan sesliliğinin bir sonuç yaratabilmesi için bu sesin eylemde bulunarak etki yaratabilecek bir kişiye ulaşması gerekmektedir. Son olarak çalışan sesliliğinin isteğe bağlı olarak şekillendiği de söylenebilmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışan sesliliğini oluşturan unsurlar Şekil 5'deki gibi görselleştirilebilir.

Şekil 5: Çalışan Sesliliğini Oluşturan Unsurlar



Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Çalışan sesliliği örgütsel davranış yazınında bir algı ya da tutumdan ziyade bir davranış biçimi olarak yer almaktadır. Çalışan sesliliği bu yönüyle birçok nedenden dolayı farklı davranış türleri şeklinde tanımlanmaktadır (Ng ve Feldman, 2012: 217). Ses verme davranışı; çalışanın hissettiği gerekliliklerle ilişkili olduğunda bir rol davranışını ifade etmektedir. Bunun nedeni çalışan sesliliğinin örgütün işleyişinin iyileştirilmesi için gerekli olmasıdır. Ancak çalışan sesliliği örgütteki diğer çalışanlara yardım etmekle ilişkili olduğunda bir ekstra rol davranışını ifade etmektedir. Çalışan sesliliğinin ekstra rol davranışı olması örgütün işleyişinin iyileştirilmesinin gerekliliğinden uzakta, zorlayıcı olmayan ve işbirlikçi bir nitelik taşımasıyla ilgilidir. Buna ek olarak bir ekstra rol davranışı olan çalışan sesliliği

değişim yönelimli ve geliştirme niyetlidir (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 109; Avey ve diğerleri, 2012: 23). Konuyla ilgili ilk çalışmayı yapan Hirschman (1970: 31) da çalışan sesliliğini yalnızca bir ekstra rol davranışı olarak ele almıştır.

Çalışan sesliliği örgüte ve örgütün işleyişine karşı hissedilen şikâyeti dile getirilmesi açısından bir tepki davranışıdır. Buna göre ses verme davranışında bulunanlar; sesliliğin maliyeti düşükse ve ses verdiklerinde örgütte var olan olumsuzluklar düzelecekse ses verme davranışı göstermektedir (Withey ve Cooper, 1989: 535). Ses verme davranışına başka bir bakış açısıyla yaklaşan Morrison (2014: 176), ses verme davranışını proaktif bir davranış olarak tanımlamıştır. Çalışan sesliğinin proaktif olarak ifade edilmesinin ilk nedeni geleceğe yönelik ve mevcut olumsuzlukları iyileştirmeyi ve örgütü geliştirmeyi hedeflemesinden kaynaklanırken, ikinci neden çalışan sesliliği davranışının cesaret vererek bir şeye neden olmasından kaynaklanmaktadır (Dienesch ve diğerleri, 1994: 768). Çalışan sesliliği ayrıca bir iletişim davranışı olarak tanımlanmıştır. Buna göre çalışan sesliliği resmi olmayan yollarla, isteğe bağlı şekilde, yukarıya doğru gerçekleşen bir iletişim davranışıdır. Çalışan sesliliğinin bir iletişim davranışı olarak tanımlanmasının nedeni değişime ilişkin öneriler sunan bir yapıyı içermesindir (Botero ve Van Dyne, 2009: 87). Bu bilgiler ışığında çalışan sesliğini davranış türleri ve nedenleri Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Çalışan Sesliliğinin Davranış Türleri ve Tanımlanma Nedenleri

Davranış Türü	Türün Tanımlanma Nedeni
Çalışan sesliliği bir tepki davranışıdır.	Çalışan sesliliğinin şikâyet etmeyi içermesi
Çalışan sesliliği bir rol davranışıdır.	Çalışan sesliliğinin örgütün işleyişinin iyileştirilmesi için bir gereklilik olması
Çalışan sesliliği bir ekstra rol davranışıdır.	Çalışan sesliliğinin gereklilikten uzak bir işbirliğini içermesi
Çalışan sesliliği proaktif bir davranıştır.	Çalışan sesliliğinin geleceğe yönelik iyileştirmeyi hedeflemesi
Çalışan sesliliği bir iletişim davranışıdır.	Çalışan sesliliğinin yukarıya doğru ilerlemesi

Kaynak: Morrison, 2014: 177.

Çalışan sesliliği bir çalışanın gerekli gördüğü ve değişim yaratacak önerileri içeren proaktif davranışların yanı sıra, karar alma süreçlerine katılmasını sağlayacak, aktif rol almasını destekleyecek ve dolayısıyla adalet muhakemesini de geliştirecek davranışlar kümesini de içermektedir (Şehitoğlu, 2012: 28). Çalışan sesliliği olarak ifade edilecek davranışlar kendi içerisinde çeşitlilik göstermektedir. Buna göre çalışanın örgütte karşılaştığı bir duruma yönelik geliştirdiği fikri, öneriyi, endişeyi ve şikâyeti yöneticisine ifade etmesi, örgüt içinde olumsuz bir duruma yönelik çalışma şartını iyileştirmek için girişimde bulunması ve örgütle ilgili süreçleri geliştirmek için çalışma arkadaşlarına neyin nasıl yapılması gerektiğini anlatması gibi durumlar; çalışan sesliliği olarak ifade edilebilmektedir (Morrison, 2011: 381).

2.2. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ KURAMLARI

2.2.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramının temeli bireylerin kaynak alışverişine dayanmaktadır. Buna göre bireyler kendisine dönüşleri olacağı görüşüne dayanarak gönüllü bir şekilde belli davranışlar sergilemektedir (Blau, 1964: 91). Sosyal mübadele kuramına göre kesin olarak bir dönüş olması gerekmez, bireyin buna ilişkin var olan bir düşüncesi o davranışı sergilemesi için yeterlidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 878). Bu davranışlar karşılıklı ilişki, karşılıklı güven, karşılıklı bağlılık ve karşılıklı değişim gibi birbirinden farklı süreçleri içermektedir (Blau, 1964: 91).

Sosyal mübadele kuramına göre çalışan sesliliğinde bir çalışan, ses verme davranışını gerçekleştirmeden önce bir fayda - maliyet analizine gitmektedir (Pauksztat ve diğerleri, 2007: 304). Çalışanın ses verme davranışında bulunması sonucunda elde edeceği olumlu sonuçlar faydayı, karşılaşacağı olumsuz bedeller ise maliyeti açıklamaktadır (Premeaux, 2001, 11). Çalışan sesliliği sonucunda çalışanın karşılaşacağı bedeller doğrudan enerji ve zaman kaybı iken, dolaylı olarak itibar kaybı şeklindedir (Dutton ve diğerleri, 1997). Çalışanın karşılaşacağı bedellere rağmen; örgüte ya da kendine yarar sağlayıp, sağlamayacağı ses verme davranışında bulunması için tetikleyici bir unsuru ifade etmektedir (Pauksztat ve diğerleri, 2007:

304). Buna göre çalışan ses verme davranışının sonucunda bir değişim olacağına ilişkin bir düşünceye ve kendisine olumlu dönüşü olacağına ilişkin bir inanca sahipse ses verme davranışında bulunmaktadır.

2.2.2. Beklenti Kuramı

Çalışanlar ses verme davranışı sergilerken, seslerini ilettikleri kişinin onları dinleyeceği, dinleme sonucunda bir değerlendirmeye varacağı ve değerlendirme sonucunda da gerekli bir değişim için harekete geçeceğine yönelik bir beklentiye girmektedir. Beklentileri gerçekleştiğinde çalışanlar motive olmakta ve daha çok ses verme davranışı sergileme eğilimi göstermektedir (Morrison, 2011: 376). Ancak çalışanın beklentisi yalnızca arzu edilenlerin sağlanmasını değil, aynı zamanda arzu edilmeyenlerin önlenmesini de içermektedir (Premeaux, 2001, 12). Buna göre çalışanlar beklentilerinin karşılanma durumuna göre ses verme davranış ve süreçlerine katılım göstermektedir (Withey ve Cooper, 1989, 523).

Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre, çalışan sesliliği davranışının sonuçlarının çekiciliğine ve gücüne göre ses verme davranışı göstermektedir. Buna ek olarak bu davranış sonucunda da olumlu bir performans değerlendirme ile karşılaşacağına inanırsa; ses verme davranışı göstermede, bunu sürekli hale getirmede ve diğer çalışanlara yaymada gayret göstermektedir (Robbins ve Judge, 2013: 35). Burada ifade edilen çekicilik, güç ve olumlu performans kavramları esasen çalışanın ses verme davranışını sergilemek için gerekli olan beklentilerini ifade etmektedir.

2.2.3. Planlanmış Davranış Kuramı

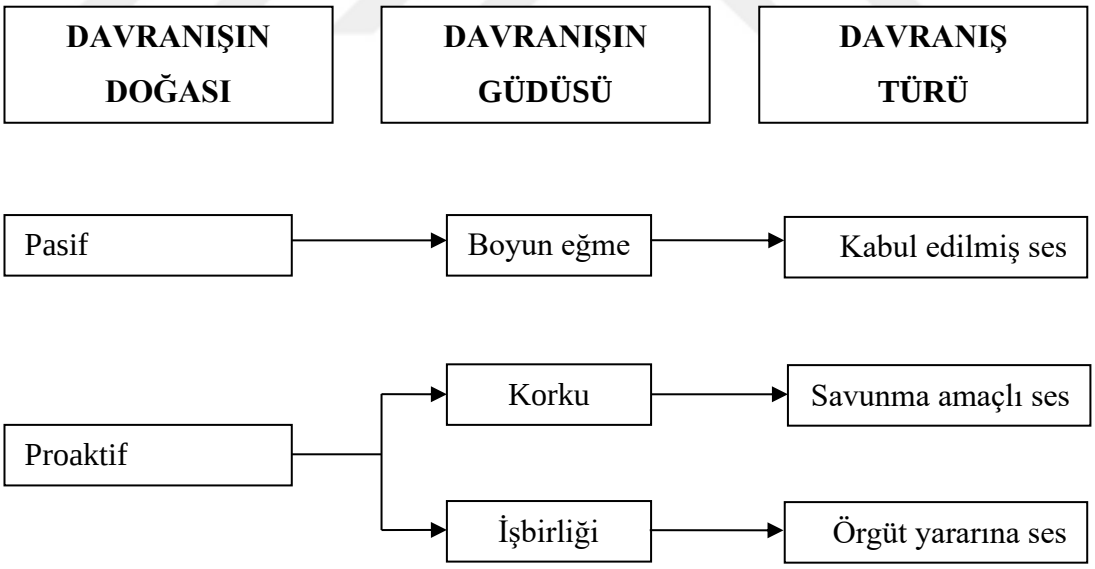
Ajzen (1991: 182) tarafından geliştirilen planlanmış davranış kuramına göre bireyin bir davranışı sergilemesi için davranışa yönelik tutum, kişisel norm ve davranış kontrolü şeklindeki üç faktör gerekmektedir. Birey bu üç faktör çerçevesinde davranışına yönelik niyetini belirlemekte ve nasıl bir davranış sergileyeceğine karar vermektedir.

Planlanmış davranış kuramı çalışanın ses verme davranışı sergilerken; bu davranışın kendisi için olumlu sonuçlanacağına ilişkin bir inanca sahip olmasını (davranışa yönelik tutum), diğer çalışanların ve üst yönetimin bu davranışı kendisinden beklediğine dair bir baskıyı hissetmesini (kişisel norm) ve bu davranışla ilgili bir muhakeme yapmasını (davranış kontrolü) gerekli kılmaktadır (Çakıcı, 2007: 149).

2.3. ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN TÜRLERİ

Van Dyne ve diğerleri (2003: 1379) yaptıkları bir çalışma ile çalışan sesliliğinin üç boyutu olduğunu açıklamıştır. Buna göre çalışan sesliliği; örgüt yararına seslilik, savunma amaçlı seslilik ve kabul edilmiş seslilik olmak üzere üç farklı türe sahiptir. Bu üç çalışan sesliliği türü Şekil 6'daki gibi birbirinden farklı doğa ve güdüye sahiptir.

Şekil 6: Çalışan Sesliliğinin Türleri



Kaynak: Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1362

Daha önce çalışan sesliliğinin türleri konusunda sınıflandırma yapan Morrison ve Milliken çalışan sesliliğini (2000) pasif (kabul edilmiş seslilik), proaktif

(savunma amaçlı seslilik) ve prososyal (örgü yararına seslilik) olarak üçe ayırmıştır. Bu sınıflandırmayı geliştiren Van Dyne ve diğerleri (2003) ise prososyal sesliliğin proaktif sesliliği de kapsamasından hareketle Şekil 4'teki gibi pasif ve proaktf seslilik ayrımına gitmektedir. Pasif seslilik olan kabul edilmiş seslilik, bir fark yaratmayacağı düşüncesine dayanarak ilgisiz kalmayı ifade etmektedir. Proaktif seslilik olan savunma amaçlı seslilik, kendini koruma güdüsüyle ses vermeyi ifade etmektedir. Prososyal seslilik olan örgüt yararına seslilik ise işbirliği odaklı pozitif bir geliştirmeyi ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Prososyal seslilik bilinçli, diğer bireyler odaklı ve proaktif bir niteliğe sahip olduğundan proaktif davranış doğası içerisine alınmıştır (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1379).

2.3.1. Örgüt Yararına Seslilik

Çalışan örgütte veya iş süreçlerinde istenmeyen olumsuz bir durumla karşılaştığında, bu durumun iyileşmesi ve değişmesi için işbirliği odaklı olarak diğer çalışanlarla ve üst yönetimle fikir, bilgi ve düşüncelerini paylaşmayı tercih etmektedir. Örgüt yararına sesliliğin temelinde işbirliği yer almaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1379). Başka bir ifadeyle örgüt yararına seslilik; çalışanın örgütte veya iş süreçlerinde var olan olumsuzluğa yönelik şikâyet etmekten ziyade, iyi niyetli olarak örgüt yararına bir işbirliği yaratma çabasını ifade etmektedir (Moeidh ve diğerleri, 2015: 268). Dolayısıyla örgüt yararına seslilik esasen toplumsal faktörlerle şekillenen ve örgütün yararına gösterilen bir sesliliktir (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 1364).

Örgüt yararına sesliliği, diğer çalışan sesliliği türleri olan savunma amaçlı seslilik ve kabul edilmiş seslilikten ayıran iki kriter; sesin pozitif bir eğilim ve bilinçli bir davranış olmasıyla ilgilidir (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 112). İşbirliği merkezli örgüt yararına seslilik davranışı; bir çalışanın örgütte veya iş süreçlerinde istenmeyen olumsuz bir durumla karşılaştığında iş arkadaşlarına yardım etmeyi, geçici süreçlere ilişkin talimatlara uymayı, soruna ilişkin olumlu tutum takınmayı, tolere etmeyi ve çözüm üretmeyi içermektedir (Üngüren ve Ercan, 2015: 122). Bununla birlikte örgüt yararına seslilik, örgütün varlık gösterdiği çevrede yer alan

avantaj ve dezavantajları algılamasına ve sahip olduğu çalışanların fikir ve önerilerle birlikte gelişmesine imkân tanımaktadır (Moeidh ve diğerleri, 2015: 268).

2.3.2. Savunma Amaçlı Seslilik

Çalışan örgütte veya iş süreçlerinde istenmeyen olumsuz bir durumla karşılaştığında, bunu açıklarken ya da bu durumu eleştirirken, kendini haklı gördüğünden dolayı savunmaya girişmektedir. Savunma amaçlı sesliliğinin temelinde, ifade ettikleri duruma ilişkin bir değişimin gerçekleşmeyeceğine yönelik korku yer almaktadır. Savunma amaçlı seslilikte korkunun yanında çalışanın kendini koruma çabası da etkili olmaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1379). Buna göre savunma amaçlı seslilik davranışında bulunan bir çalışan, gösterdiği seslilik sonucunda bir fark olmayacağına ilişkin güvensizlik temelli bir korku hissetmektedir. Korkuya kapılan çalışan ses çıkarırken; fikir, öneri ve şikâyetlerini kendini korumak için öz-koruyucu olarak ifade etmektedir. Öz-koruyucu kavramı güven üzerinden açıklanan, kişisel sorumluluk almaktan kaçınma, sonuçları dış faktörlere bağlama ve güvensizlik temelli kararlarla ilgilidir (Schlenker ve Weigold, 1989). Buna göre bir çalışan, savunma amaçlı seslilikte benmerkezci olarak öz-koruyucu güdü ile ses çıkarmaktadır. Öz-koruyucu güdünün arkasında, çalışanın daha öncesinde ses çıkarmasından dolayı kötü bir muamele ile karşılaşması, bir suistimale maruz kalması ya da haksızlığa uğraması yer almaktadır (Ellis ve diğerleri, 2009: 38).

2.3.3. Kabul Edilmiş Seslilik

Çalışan örgütte veya iş süreçlerinde istenmeyen olumsuz bir durumla karşılaştığında, bu durumu tek başına, bir başkası olmadan değiştiremeyeceğini düşünebilmektedir. Böyle bir durumda çalışan kendine güven duymaz ve bir seslilik davranışı olarak başkasına bağımlı kalmayı ve onun kararlarına uymayı tercih etmektedir. Kabul edilmiş sesliliğin temelinde esasen çalışanın sahip olduğu öz-yeterlilik duygusunun yetersiz ve düşük olmasından dolayı çalışanın boyun eğmesi yer almaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1379). Kabul edilmiş sesliliğinin temelinde yer alan diğer bir faktör ise örgütte yer alan düşünce iklimidir. Buna göre

çalışan farklı düşüncesinden dolayı örgütten izole olmamak için topluluğun düşüncelerini kabul etme ve onlara katılma eğilimi göstermektedir (Bowen ve Blackman, 2003: 1398).

Kabul edilmiş seslilik, daha önce açıklanan örgüt yararına seslilik ve savunma amaçlı seslilik şeklindeki seslilik türlerinden farklı olarak pasif bir çalışan sesliliği türünü ifade etmektedir. Kabul edilmiş sesliliğine "Abilene Paradoksu" ve "Çoğunluktan Habersizlik" örnek olarak gösterilebilmektedir. Abile Paradoksuna göre çalışanlar mevcut olan sorunlu ve istenmeyen duruma karşı çıkarak, sivrilmek istememelerine rağmen yine de bir takım eylemleri gerçekleştirmek zorunda kaldıkları durumu açıklamaktadır (Durak, 2012: 38-39). Ayrıca Abilene Paradoksunda çalışanlar örgütte ve iş süreçlerinde bir sorun hissetmesine ve diğer çalışanlarla kaliteli bir iletişimde olmasına rağmen, gerekli değişimi destekleyecek zaman ve çabayı sarf etmemeyi de içermektedir (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1379). Çoğunluktan Habersizlikte ise çalışanlar mevcut olan sorunlu ve istenmeyen durumla ilgili olarak diğer çalışanlarla aynı fikir, düşünce ve önerilerde olmamasına rağmen öyleymiş gibi davranmalarını içermektedir (Durak, 2012: 38-39). Ayrıca Çoğunluktan Habersizlikte bir çalışanın diğerlerinin fikirlerine katılması ve uyum göstermesi sonucunda, diğer iş arkadaşları olumsuzluğa ve değişime ilişkin farklı fikir ve düşüncelerden habersiz kalmaktadır. Bu durumda da sorun devam etmekte ve hatalı kararlar alınmaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1380).

2.4. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Çalışan sesliliği kavramı örgütsel vatandaşlık yazınında oldukça geniş bir çalışma alanına sahiptir. Bu alanda yapılan çalışmalarla birlikte birçok kavram ortaya çıkmış ve çalışan sesliliği ile ilişkilendirilmiştir. Nitekim ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, muhbirlik, üstleri etkileme, açıkça konuşma ve sorumluluk alma gibi kavramlar zaman zaman çalışan sesliliği ile ilişkilendirilmiş, zaman zaman çalışan sesliliğinin içinde yer almış, zaman zaman da çalışan sesliliği yerine kullanılmıştır.

2.4.1. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet çalışanların örgütle veya iş süreçleriyle ilgili olumsuz ve istenmeyen bir durumu protesto etmek suretiyle gösterdikleri çaba olarak ifade edilmektedir (Premeaux, 2001: 4). Graham (1986: 3), yaptığı bir çalışmada ilkeli örgütsel muhalefetin tipolojisi çıkararak, çalışan sesliliğini Tablo 2'deki gibi dört davranış biçimi üzerinden açıklamıştır.

Tablo 2: İlkeli Örgütsel Muhalefete İlişkin Davranış Biçimleri

Davranış Biçimi	Davranışın İçeriği
İçerde Kalma	Değişimin gerçekleşmesi için konuyu protesto etmek ya da iç iletişim kanallarını kullanarak gerekli iç değişim için içsel çaba göstermek
İçerden Ayrılma	Gerekli değişimin gerçekleşmeyeceğini inandığı için işten ayrılma kararı alma sonucunda çıkış mülakatları esansında istifa nedenlerini açıklamak
Dışarıda Kalma	Değişimin gerçekleşmesi için konuyu protesto etmek ya da dış iletişim kanallarını kullanarak gerekli iç değişim için çaba göstermek
Dış Ayrılma	Değişim gerçekleşmesi istenen konuyu genel olarak protesto etmek ve gerekli değişimin gerçekleşmeyeceğini inandığı için işten ayrılmak.

Kaynak: Graham, 1986: 3

2.4.2. Açıkça Konuşma

Çalışanın örgütte veya iş süreçlerinde meydana gelen örgütle veya iş süreçleriyle ilgili olumsuz ve istenmeyen bir durumu ortadan kaldırmak için ihtiyaç duyulan çözüm, gelişme ve yaklaşımları açıkça ifade etmesidir. Açıkça konuşma şeklindeki çalışan sesliliği, örgütte veya iş süreçlerinde var olan mevcut durumu iyileştirmek ve geliştirmek için de sergilenebilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003:

1359). Bir çalışanın açıkça konuşma kararı alması için bunu dikkate alacak ve söylediklerini dinleyecek bir yönetici olduğuna inanması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 712).

2.4.3. Konu Benimsetme

Konu benimsetme örgütte veya iş süreçlerinde hâkim olan durumların ve işleyişlerin iyileştirilmesi için örgütün dikkatini yeni uygulamalara veya trendlere çekmek için gösterilen davranışların tümüdür (Ashford ve diğerleri, 2009: 192). Konu benimsetme esasen orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilere bilgi vermesi şeklinde gerçekleşmektedir. Nitekim üst düzey yöneticiler karar veren yöneticilerdir. Orta düzey yöneticiler ise görev ve sorumlulukları gereği yeni uygulamalar ve trendleri daha yakından takip edebilmektedir (Dutton ve diğerleri, 1997: 416).

Konu benimsetme açıkça konuşma gibi örgütle ve iş süreçleriyle ilgili bir durumu geliştirme ve güçlendirme girişimidir. Farklılaşan nokta sahip oldukları düzeyleriyle ilgilidir. Açıkça konuşma üstlere yönelik gerçekleşirken, konu benimsetme üst düzeyde yer alan çalışanların ya altlarına, ya bir üstüne ya da aynı düzeyde bulunan çalışanlara yönelik gerçekleşmektedir (Ashford ve diğerleri, 2009: 188).

2.4.4. Muhbirlik

Muhbirlik örgütte veya iş süreçlerinde gerçekleştirilen yasal olmayan, etik dışı nitelik taşıyan ve ahlak dışı olarak ifade edilen konu ve durumlar hakkında, buna maruz kalan kişiler tarafından, bunu düzeltebilecek ve gerekli değişimi yaratabilecek çalışanlara ilgili durumların iletilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Yasal olmayan, etik dışı nitelik taşıyan ve ahlak dışı olarak ifade edilen konu ve durumların yalnızca örgüt içinde dile getirilmesi değil, örgüt dışında dile getirilmesi de muhbirlik olarak ifade edilmektedir (Miceli ve diğerleri, 2008: 50; Morrison, 2011: 401).

2.4.5. Üstleri Etkileme

Üstleri etkileme bir birey tarafından başlatılan, hiyerarşik düzene odaklanmış eylemler olarak ifade edilmektedir. Üstleri etkilemede amaç, örgütsel sisteme değil; daha güçlü bir kişiye ulaşmaktır (Miceli ve diğerleri, 2008: 50). Çalışan üstlerini etkilerken örgütün ve kendisinin hedefine ulaşmayı kolaylaştıracak metotları belirler ve bu doğrultuda hedefleri netleştirmek ve uygulamak için daha güçlü kişilere ulaşıp, dikkatli ve özenli olarak çalışan sesliliği göstermektedir. Üstleri etkiletmede daha güçlü bir kişiye ulaşılması büyük bir etki ve hızlı bir değişim yaratmaktadır (Çakıcı, 2007: 149).

2.4.6. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, örgüt veya iş süreçleri ile ilgili örgütsel işlevi arttırmak amacıyla çalışan tarafından gösterilen gönüllü ve yapıcı çabalar olarak ifade edilmektedir. Sorumluluk alma bir süre sonra resmi olmayan liderlik biçimi haline dönüşmektedir. Sorumluluk alma, resmi olmayan liderlik haline geldiği noktada statükoyu değiştirme çabalarını da içerir duruma gelmektedir. Ayrıca çalışanın sorumluluk almak suretiyle sergilemiş olduğu çalışan sesliliği davranışının asıl amacı gerçekleşen faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılabilmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1359; Morrison, 2011: 402).

2.5. ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Morrison (2011: 385) çalışan sesliliğini etkileyen faktörleri bağlamsal faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu faktörler Tablo 3'de açıklanmıştır.

Tablo 3: Çalışan Sesliliğine Etki Eden Faktörler

Bireysel Faktörler	Bağlamsal Faktörler
İşe Karşı Tutumlar	Örgüt Yapısı
Demografik Özellikler	Örgüt Kültürü
Kişilik	İş Grubunun Büyüklüğü ve Yapısı
Deneyim	Kolektif Düzeydeki İnanışlar
Tam Zamanlı / Yarı Zamanlı Çalışma	Yöneticiyle İlişkiler
Pozisyon ve Statü	Liderlik Tarzları
Performans	Birden Fazla Liderin Bulunması
Rol Tanımları	Diğer Bağlamsal Faktörler

Kaynak: Morrison, 2011: 382.

2.5.1. Bireysel Faktörler

Çalışan sesliliğini etkileyen bireysel faktörler Tablo 3'de açıklanan alt faktörlerden oluşmaktadır.

2.5.1.1. İşe Yönelik Tutumlar

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti gibi işe yönelik tutumlar çalışan sesliliğini ve sesliliğinin düzeyini etkilemektedir. Buna göre iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti tutumlarına yüksek düzeyde sahip olan çalışanlar daha fazla çalışan sesliliği davranışı sergilemektedir (Withey ve Cooper, 1989, 526). Van Dyne ve Le Pine (1998) Mesleki bağlılık, algılanan adalet ve kişisel kontrol gibi tutumların da çalışan sesliliğinin arttırdığı vurgulanmaktadır.

2.5.1.2. Demografik Özellikler ve Kişilik

Çalışanın yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu ve kıdemi gibi demografik özellikleri çalışan sesliliğini etkilemektedir (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 113).

Demografik özellikler ve kişilik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara göre; ilk olarak yaş ilerledikçe çalışan sesliliğini artmaktadır. Bu doğru orantının sebebi olarak yaşın ilerledikçe alternatif çalışma imkânlarının azaldığı ve mevcut işlerin daha cazip hale geldiği belirtilmektedir. İkinci olarak yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların sahip oldukları bilgi oranıyla doğru olarak daha çok ses verme davranışı sergilediği ifade edilmektedir. Üçüncü olarak erkeklerin daha kolay istihdam edilebilir olmalarından dolayı kadınlara oranla daha çok ses verme davranışı sergilediği açıklanmaktadır (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 114; Morrison ve Milliken, 2000: 715).

2.5.1.3. Kişilik

Çalışan sesliliği davranışında bulunacak çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleri, sergileyeceği seslilik davranışını etkilemektedir. Buna göre proaktif, girişken ve dürüst kişilik özelliklerine sahip çalışanlar diğer kişilik özelliklerine sahip çalışanlara göre daha yüksek seslilik davranışı göstermektedir (114; Morrison ve Milliken, 2000: 715).

2.5.1.4. Deneyim

Deneyim ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara göre deneyim çalışan sesliliğini yakından etkilemektedir. Yeni işe başlayan çalışanlar düşük seviyede bilgi birikimine sahip oldukları ve örgütü tam olarak tanıyamadıkları için ses verme davranışı sergilemekten çekindikleri ve sessiz kalmayı tercih ettikleri açıklanmaktadır. Buradan hareketle deneyim ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ifade edilmektedir (Ng ve Feldman, 2012: 219).

2.5.1.5. Tam Zamanlı veya Yarı Zamanlı Çalışma

Tam zamanlı veya yarı zamanlı şeklinde ifade edilen zamana göre istihdam türleri de çalışan sesliliğini etkilemektedir. Tangirala ve Ramanujam (2008: 1197) tarafından yapılan bir çalışmaya göre; tam zamanlı istihdam edilenler yarı zamanlı

istihdam edilenlere göre daha çok çalışan sesliliği davranışı göstermekte, yarı zamanlı istihdam edilenler genelde sessizliği tercih etmektedir.

2.5.1.6. Performans

Çalışanların gösterdikleri performans ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışan sesliliği davranışı gösteren çalışanların iş performansları, işlerini sahiplendikleri ve işlerini takip ettikleri için artmaktadır (Ng ve Feldman, 2012: 220). Yüksek çalışan sesliliği sonucu artan performans gibi, yüksek performans sonucu artan çalışan sesliliği de söz konusudur. Buna göre yüksek performans gösteren çalışanların kendilerine olan güvenleri arttığından çalışan sesliliği davranışı gösterme eğilimleri de artmaktadır (Detert ve Burris, 2007: 880).

2.5.1.7. Pozisyon ve Statü

Pozisyon ve statü çalışan sesliliğini etkileyen bir niteliğe sahiptir. Buna göre örgütte daha yüksek bir pozisyona sahip çalışan sorumluluğu ve etkisi daha fazla olduğu için ses verme davranışını daha çok sergileyebilmektedir. Yine bir pozisyon içinde yüksek statüye sahip bir çalışan eş pozisyonundaki çalışanlara göre daha yüksek çalışan sesliliği sergileyebilmektedir (Morrison ve Rothman, 2009: 180). Bu bilgiler ışığından pozisyon ve statü ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

2.5.1.8. Rol Tanımları

Rol tanımları çalışan sesliliğini etkilemektedir. Buna göre çalışanın ses verme davranışını gerektirecek rollerinin tanımlı olması, çalışan sesliliğini arttırmaktadır. Buna ek olarak seslilik davranışını işlerinin bir parçası olarak algılayan çalışanlar ekstra rol davranışı çerçevesinde çalışan sesliliği davranışı sergileme eğilimi göstermektedir (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1381).

2.5.2. Bağlamsal Faktörler

Çalışan sesliliğini etkileyen bağlamsal faktörler Tablo 3'de açıklanan alt faktörlerden oluşmaktadır.

2.5.2.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısını oluşturan iletişim, bürokrasi, kademe sayısı ve formelleşme derecesi gibi unsurlar çalışan sesliliğini etkilemektedir. Buna göre yukarıya doğru iletişim kanalları açık olan, bürokrasisi azaltılmış ve yöneticiye kademe azlığından kolayca ulaşılan örgütlerde, bu özellikler ses verme davranışlarını arttırmaktadır (Miceli ve diğerleri, 2008: 48).

2.5.2.2. Örgüt Kültürü

Örgütün kültüründe var olan seslilik ya da sessizlik iklimi çalışanın ses verme davranışını yakından etkilemektedir. Buna göre örgüt kültüründe sessizlik yaygınsa çalışan ses verme davranışı sergilemekten kaçınmakta iken, örgüt kültüründe seslilik yaygınsa çalışan ses verme davranışı sergilemektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 715). Ayrıca örgütte güç mesafesi düşükse, yüksek etik algısı varsa ve yöneticilerin bakış açısı olumluysa çalışan sesliliği davranışları yaygınlaşmaktadır (Botero ve Van Dyne, 2009: 87).

2.5.2.3. İş Grubunun Büyüklüğü ve Yapısı

Çalışılan iş grubunun büyüklüğü ve yapısı çalışan sesliliğini etkilemektedir. Buna göre bir iş grubunun üyesi arttıkça çalışanların seslilik düzeyleri azalmaktadır (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 113). Grupta yer alan üye sayısının artmasını iş süreçlerinin uzaması ve yönetici sayısının artması anlamına geldiğinden, çalışanlar ses verme davranışının bir sonuca varamayacağını düşünerek bu davranışı göstermekten çekinmektedir (Miceli ve diğerleri, 2008: 48).

2.5.2.4. Kolektif Düzeydeki İnanışlar

Örgütte var olan sesliliğe ilişkin inanış çalışan sesliliğini etkilemektedir. Örgütte, kurulduğu zamandan beri birçok düşünce, inanç ve değerler paylaşılmaktadır. Bu süreç içerisinde çalışan sesliliğine yönelik olumlu inanışlar gelişmezse, çalışan sesliliği davranışları sergilenmemektedir (Botero ve Van Dyne, 2009: 89).

2.5.2.5. Yöneticiyle İlişkiler

Ses verme davranışında bulunacak olan çalışanın yöneticisi ile olan ilişkisi olumlu, aktif ve gelişmiş düzeyde değilse, çalışan ses verme davranışı göstermeyerek sessizliği seçmektedir. Çalışanın yöneticisi ile olan ilişkisinin olumlu, aktif ve gelişmiş düzeyde olması için olumlu iletişimin, güven duygusunun, etik ilkelerin ve adalet algısının var olması gerekmektedir (Morrison, 2014: 190; Tangirala ve Ramanujam, 2008: 1199).

2.5.2.6. Liderlik Tarzları

Liderlik ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanların lider yöneticilere sahip olması çalışanın ses verme davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Detert ve Burris, 2007: 878). Ancak her lider yönetici, örgütünde çalışan sesliliğini arttıramamaktadır. Lider yöneticilerin hangi liderlik tarzına sahip olduğu çalışan sesliliğini etkilemektedir. Nitekim her liderlik tarzı ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü ilişki bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderlik, etik liderlik, şeffaf liderlik ve danışman liderlik gibi örgüt için pozitif sonuçlara sahip liderlik tarzları çalışan sesliliğini arttırırken, geleneksel liderlik, otoriter liderlik ve istismarcı liderlik tarzları çalışan sesliliğini azaltmaktadır. Bu bilgiler ışığında çalışan sesliliği bazı liderlik tarzlarından pozitif yönde etkilenirken, bazı liderlik tarzlarından negatif yönde etkilenmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2012: 1200; Detert ve Burris, 2007: 879; Morrison, 2014, 191; Detert ve Trevino, 2010: 263).

2.5.2.7. Birden Fazla Liderin Bulunması

Çalışanın yöneticisi ile olan ilişkisi kadar, yöneticinin üst yöneticisi ile olan ilişkisi de çalışan sesliliğini etkilemektedir. Buna göre bir yöneticinin üstü ile olan ilişkisi olumlu, aktif ve gelişmiş düzeydeyse, astı kendisine karşı daha çok ses verme davranışı sergilemektedir (Morrison, 2014: 183). Yöneticisinin üstü ile ilişkisinin olumlu, aktif ve gelişmiş olmadığının bilincinde olan çalışan, sesliliğinin bir etki ve değişim yaratmayacağı düşüncesiyle sessizliği tercih etmektedir (Detert ve Trevino, 2010: 260).

2.5.2.8. Diğer Bağlamsal Faktörler

Çalışan sesliliğini daha önce açıklanan bağlamsal faktörlerin yanı sıra başka faktörler de etkilemektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- İş ve sosyal etkileyici olma özelliğini taşıyan stres, örgütte meydana geldiğinde çalışan sesliliğini olumsuz etkilemektedir (Ng ve Feldman, 2012: 232).
- Örgütte hâkim olan korku iklimi çalışan sesliliğini olumsuz etkilemektedir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1470).
- Örgütte bulunan çalışan ve yöneticilerin yardımsever tutum ve davranışları çalışan sesliliğini olumlu etkilemektedir (Ashford ve diğerleri, 2009: 189).
- Örgütte oluşturulan yasal ve sistemli ses mekanizmaları çalışan sesliliğini kolaylaştırarak olumlu etkilemektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 718).

2.6. ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN SONUÇLARI

Günümüzde insan kaynağı, örgütlerin stratejik rekabet üstünlüğünü sağlamaları açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu durumda insan kaynağının etkili bir biçimde yönetilmesi gerekli hale gelmektedir. Nitekim örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve örgütsel başarının sağlanabilmesi için çalışanların şirket içi süreçlere ve çalışmalara aktif olarak katılmaları beklenmektedir (Siegal ve Gardner, 2000: 705). Örgütlerin başarısı genellikle çalışanların yaptıkları iş ile ilgili

geri bildirimlerini, değerlendirmelerini ve geliştirdikleri çözümleri aktarabildikleri bir çalışma ortamının yaratılmasına bağlıdır. İlgili süreçler çalışanların işleriyle ilgili fikirlerini, deneyimlerini, önerilerini ve kaygılarını ifade ederek aktif katılım sağlamalarına olanak tanımaktadır (Cheng ve diğerleri, 2014: 133). Öyle ki örgütler için kritik noktada olan çalışanların, etkili bir şekilde yönetilebilmesi için farklı şekillerde örgüte katkı sağlamaları gerekmektedir. Bu katkı sağlama süreci, çalışan sesliliği ile gerçekleştirilebilmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009: 84).

Çalışanların, çalışan sesliliği ile örgütte aktif rol alabilmesi ve örgüt tarafından çalışanların etkili bir biçimde yönetilebilmesi için insan kaynakları yönetimlerine büyük rol düşmektedir. Nitekim insan kaynakları yönetimleri örgütün rekabet üstünlüğü için çalışanların fikir, düşünce, önerilerine ve hatta şikâyetlerine ihtiyaç duymaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 101). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi açısından da çalışan sesliliğinin oldukça önemli bir yere sahip olduğu ileri sürülebilmektedir.

Çalışanın fikir ve önerilerine ihtiyaç duyulmasının sebebi, çalışanın yaptığı işin birinci aktörü olmasıyla ilgilidir. Buna göre bir çalışan yaptığı işte ve gerçekleştirdiği görevde hangi durum ve davranışın daha yararlı olabileceği hakkında etkili bir görüşe sahiptir. Ayrıca çalışan yaptığı işin planlanmasında ve işiyle ilgili karşılaştığı problemi çözmede yöneticisinden daha net ve kapsamlı bir bilgiye sahiptir (Lawler, 1992: 144). Yöneticiler çalışanların fikirlerini, deneyimlerini, önerilerini ve kaygılarını aktarmaları ile oluşturulan çalışma ortamları aracılığıyla, çalışanların verimli ve etkili çalışabilmelerini sağlayacak yapıcı ve kalıcı değişiklikleri gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır (Cheng ve diğerleri, 2014: 133). Bu durumlar nedeniyle örgütler fikirlerini, önerilerini ve hatta şikâyetlerini dile getiren; diğer bir ifadeyle ses veren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Böylece çalışan sesliliğinin örgüt için bir takım olumlu sonuçlar yarattığı ifade edilmekte ve gerçekleştirilen bir takım çalışmalar bu görüşü desteklemektedir. Tangirala ve Ramanujam (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre çalışan sesliliğinin örgütsel etkinliği arttırdığı ortaya konmuştur. Göktaş Kulualp (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre ise çalışan sesliliğinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların iş tatminlerinin arttığı, motivasyonlarının yüksek olduğu ve böylece örgüt performansının arttığı ortaya konmuştur.

Çalışan sesliliğinin örgütte olumlu sonuçlar yaratabilmesi ve ses verme davranışında bulunan çalışanların değişimi gerçekleştirecek bir etki yaratabilmesi için örgütte bütünleştirici bir bakış açısının yaratılması gerekmektedir. Bütünleştirici bakış açısının yaratılması için yöneticiler ve insan kaynakları yönetimleri kendi aralarında işbirliği yapmak suretiyle ortak çalışma gerçekleştirmelidir. Nitekim çalışan sesliliğinin yaratılması ve geliştirilmesi hem yöneticilerin hem de insan kaynakları yönetimlerinin ortak sorumluluğu olarak tanımlanmaktadır. Örgütte bütünleştirici bakış açısının yaratılması için örgütte belli kriterleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu kriterler aşağıdaki gibidir (Klaas ve diğerleri, 2012: 315);

- Farklı ses verme davranışlarının teşvik edilmesini sağlayacak politika ve organizasyonların belirlenmesi,
- Ses verme davranışını engelleyen unsurların saptanması, bu engellerin ortadan kaldırılması ya da bu engelleri etkisiz bırakacak farklı bir ses verme davranışının benimsenmesi,
- Ses verme davranışları belli etki ve sonuçları yarattıkça daha fazla ses verme davranışının teşvik edilmesi.

2.6.1. Bireysel Sonuçlar

Son dönemde çalışan sesliliği şikâyet ve memnuniyetsizliği de içermesine karşın, örgütler tarafından olumlu şekilde görülmeye başlanmıştır. Nitekim çalışan sesliliği, sahip olduğu ekstra rol davranışı niteliği ile ilgili olarak örgütler açısından değer görmektedir. Çalışanlar bu ekstra rol davranışını sergileyerek örgütsel performans ve başarıyı arttırmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 101). Ekstra rol davranışı sergileyen çalışan; iş tanımı ve yaptığı işle ilgili olan gerekliliklere ek olarak, daha fazlasını yapmaya çalışmaktadır. Böylece çalışan sesliliğinin çalışan üzerinde bireysel performansı ve işi üzerindeki etkililiği arttırması gibi olumlu iki sonucu bulunmaktadır (Siegal ve Gardner, 2000: 704).

Çalışan sesliliğinin çalışan üzerinde yukarıda açıklanan iki sonuca ek olarak başka bireysel olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Bu sonuçlardan ilki çalışanın kendilerini kontrollü hissetmesidir. Buna göre çalışan sesliliği kişinin kendini kontrollü hissetmesine, sonucunda da iş memnuniyetinin ve motivasyonunun

artmasına katkı sağlamaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 1194). İkinci olarak çalışan, seslilik davranışı sergilediğinde ve bunun değişime yönelik bir sonuç yarattığını gördüğünde işe yönelik olumlu tutumlar geliştirmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Son olarak çalışan sesliliği, bu davranışta bulunan çalışanın işten kaynaklanan stresini azaltma gibi olumlu bir sonuca da sahiptir (Ng ve Feldman, 2012: 2018). Bütün bu olumlu sonuçlara ek olarak çalışan sesliliğinin, çalışanı örgüt ve toplum tarafından sürekli sorun çıkartan ve şikâyet eden kişi olarak algılanması gibi olumsuz bir bireysel sonucu da bulunmaktadır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1467).

2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Morrison (2011: 375) ekstra rol davranışı sergileyerek bireysel olumlu sonuçları deneyimleyen çalışanların, en sonunda örgütte aşağıdaki gibi olumlu sonuçlar yaratacağını ifade etmektedir;

- Yönetsel kararlara katılma ve etkili karar verme,
- İş ile ilgili hataları düzeltme,
- Öğrenme ve gelişim,
- Bireysel performansın artması sonucu örgütsel performansın artması,
- Çözüm mekanizmalarının artması ve gelişmesi,
- Çalışma arkadaşları üzerinde olumlu etkiler,
- İşle, grupla ve örgütle uyum,
- Örgütsel sorunların azalması.

Çalışan sesliliğinin örgüte sağladığı yararları tam olarak açıklamak için kavramın tam tersi olarak ifade edilen çalışan sessizliğine de değinmekte fayda bulunmaktadır. Buna göre çalışan sessizliği, bir çalışanın örgütün iyiliği ve gelişimi için sahip olduğu fikir, öneri ve endişelerini kendine saklayarak konuşmaması anlamına gelmektedir. Çalışan sessizliği yalnızca çalışanın konuşmaması olarak açıklanamamaktadır. Nitekim konuşmamanın birçok nedeni bulunmaktadır. Çalışan sessizliğinde ayırt edici olan olumsuz bir durum ya da bir sorun hakkında yararlı

olabilecek bir fikre, öneriye ya da endişeye sahip çalışanın konuşmamasıdır (Morrison, 2014: 174).

Çalışan sesliliği ve sessizliği noktasında çalışanlar ikisinden birini tercih etmekte ve o tercihe yönelik davranışlar sergilemektedir. Diğer bir ifadeyle bir örgütte ya seslilik ya da sessizlik varlık gösterebilmektedir. Örgütte çalışan sessizliği varlık gösterdiğinde örgütte olumsuz bir takım sonuçlar meydana gelmektedir (Detert ve Trevino, 2010: 253). Örgütteki karar vericiler ya da örgütte bir etki alanına sahip yöneticiler örgütsel sessizlikle karşılaştıklarında çalışanların fikirlerini, önerilerini, endişe ve şikâyetlerini öğrenememekte bu da örgütsel performansı olumsuz etkilemektedir (Ashford ve diğerleri, 2009: 176). Çalışan sessizliği örgütün gelişimini ve örgütsel süreçlerin iyileşmesini olumsuz etkileyen ve hatta onları engelleyen bir yapıya sahiptir. Böylece örgütteki yaratıcılık da varlık gösterememektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bu nedenle çalışan sessizliğinin ortadan kaldırılarak, çalışan sesliliğinin örgütte sağlanması oldukça önemlidir. Bunun için örgüt tarafından çalışanların görüşlerini ifade edebilmesi için fırsatların yaratılması, örgütün çalışanların yaptıkları işlerle ilgili neler hissettiklerini anlamaya çalışılması, çalışanların birbirleriyle işbirliği yapmaları için teşvik edilmesi ve örgüt tarafından çalışanların fikir ve önerilerinin yönetimin kararlarını etkilemesine izin verilmesi gerekmektedir (Armstrong, 2006: 807).

2.7. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ İLİŞKİSİ

Çalışan sesliliği örgütsel davranış, insan kaynakları ve endüstri ilişkileri yazınlarında farklı süreçlerle ilişkilendirilebilmektedir. Buna göre çalışan sesliliği (Dundon ve diğerleri, 2004: 1149);

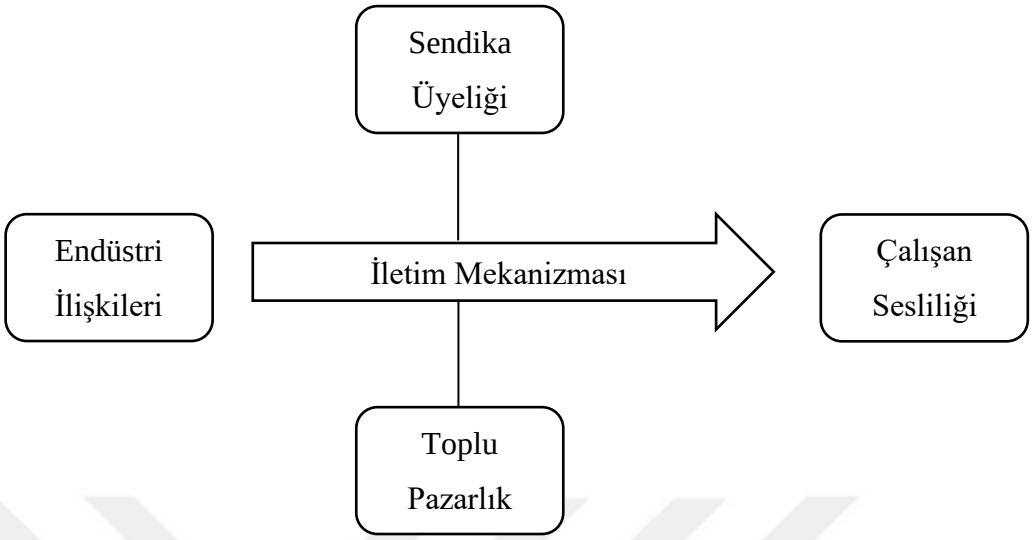
1. Kişisel olarak bireysel memnuniyetsizliğin dile getiriliş biçimi,
2. Örgüt ve iş süreçleriyle ilgili iyileştirme ve gelişim sağlamak amacıyla yönetsel karar alma süreçlerine etkin bir katılım biçimi,
3. Örgütün varlığını sürdürebilmek için çalışanları ile bir işbirliği ve çözüm ortaklığının içine girme biçimi,
4. İşveren karşısında bir güç ifadesi ve temsili olarak sendikal faaliyetleri içeren kolektif bir fikir, öneri ve endişe iletim biçimi olarak ifade edilmektedir.

Yukarıda açıklanan dördüncü süreç, çalışan sesliliğini endüstri ilişkileri ile ilişkilendirmesine olanak tanımaktadır. Nitekim endüstri ilişkileri yazınında çalışan sesliliği bir çalışan davranışı olarak ele alınmaktan ziyade, yukarıda da açıklandığı gibi biçimsel bir iletim mekanizması olarak ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle endüstri ilişkileri yazınına göre çalışan sesliliği; esasen çalışanın örgütte ve iş süreçlerinde mevcut olan olumsuz ya da geliştirilmesi gereken bir durum hakkında fikir, öneri ve endişelerin işverene iletmesi için geliştirilmiş bir mekanizmadır (Dundon ve diğerleri, 2004: 1150; Wood ve Wall, 2007: 1348). Çalışan sesliliği doğası gereği çalışanın fikir, öneri ve endişelerini içeren bir mesajı iletmek için varlık göstermektedir. Buna göre çalışan sesliliği aşağıda açıklanan mesajları ileten bir çözüm ve iletim mekanizmasıdır (Van Dyne ve Le Pine, 1998: 111; Morrison, 2011: 283);

- Mevut örgüt ve iş süreçleriyle ilgili bir gelişme sağlayabilecek bir öneri,
- Mevut örgüt ve iş süreçleriyle ilgili bir sorun, olumsuzluk, şikâyet ve adaletsizlik,
- Mevcut örgüt iş süreçleri ve iş ilişkilerinde mevut olan yanlış bir uygulama,
- Örgütte var olan görüşlerden farklı bir görüş.

Endüstri ilişkileri ile çalışan sesliliğinin ilişkilendirilmesinde ortaya çıkan iki araç birer iletim mekanizması olma özelliği taşımaktadır. Bu iki araç; sendika üyeliği ve toplu pazarlık şeklindedir. Nitekim sendika üyeliği ve toplu pazarlık yalnızca çalışanların haklarını korumak ve geliştirmek için değil, çalışanların fikir, öneri ve endişeleri iletmek için de oldukça önemlidir (Bryson, 2004: 222).

Şekil 7: Endüstri İlişkileri ile Çalışan Sesliliği İlişkisinde İletim Mekanizmaları



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 7'ye göre birer iletim mekanizması olarak sendika üyeliği ve toplu pazarlık olguları, endüstri ilişkileri ile çalışan sesliliği ilişkisinin kurulmasında varlık göstermektedir. Endüstri ilişkileri bağlamında bir çalışanın sendika üyeliği veya toplu pazarlık aracılığıyla fikir, öneri ve endişesini iletmesi çalışan sesliliğini meydana getirmektedir. Çalışanın bu iletimi gerçekleştirirken sendika üyeliğine veya toplu pazarlığa başvurması ise onları birer iletim mekanizması haline getirmektedir.

Sendika üyeliği, endüstri ilişkileri ile çalışan sesliliği ilişkisi incelendiğinde bir mekanizma olarak ele alınabilmektedir. Sendika üyeliğinin temelinde örgütlenme çabası yer almaktadır. İşçiler hak ve çıkarlarının korunması ve güvenlik arayışları nedeniyle örgütlenmişlerdir. Bunun yanı sıra sendika üyeliğinin endüstri devriminden başlayan tarihsel sürecine bakıldığında üçüncü bir neden geliştirilebilmektedir. Bu neden, çalışanların bir ses çıkarma ya da bir tepki ortaya koyma talepleridir. Dolayısıyla sendika üyeliği işveren karşısında kendini göstermenin ve ses çıkarmanın bir yolu haline gelmiştir (Routh, 1968: 37-39). Çalışanın fikir, öneri ve endişesini iletmek için; öneri sistemleri ve şikâyet formlarının yanı sıra, sendikasına ulaşması bir çalışan sesliliği davranışıdır. Diğer bir ifadeyle sendikalar, çalışanların seslerini çıkarabilmeleri için kullandıkları bir mekanizmadır (Klaas ve diğerleri, 2012: 316).

Toplu pazarlık da endüstri ilişkileri ile çalışan sesliliği ilişkisi incelendiğinde bir mekanizma olarak ele alınabilmektedir. Toplu pazarlık başlı başına kişiler arası bir ilişki düzenini ifade etmektedir. Çalışan, üyesi olduğu sürekli kurum niteliği taşıyan sendikasının işvereni ile toplu pazarlık yapması için bir ilişki kurmaktadır (Demirbilek, 1996: 169). Toplu pazarlık çalışanların sendikalara üye olarak örgütlenmelerinden aldıkları güçle çalışma şartlarını kendi lehlerine değiştirmek için girdikleri bir mücadele olarak görülmektedir (Çubuk, 1983: 56). Çalışanlar bu mücadeleyi örgütteki ve iş süreçlerindeki mevcut durumu iyileştirmek ve geliştirmek için geliştirdikleri fikir, öneri ve endişelerini ileterek göstermektedir. Dolayısıyla toplu pazarlık sürecinde çalışanın gösterdiği faaliyetler birer çalışan sesliliği davranışıdır (Dundon ve diğerleri, 2004: 1150). Nitekim toplu pazarlık hem bir yönetime katılma şekli olması hem de bir sorun çözme amacı içermesinden dolayı bir iletim mekanizmasıdır. Çalışanlar toplu pazarlık ile yönetime katılırken veya sorun çözmeye çalışırken kendi dilek, öneri ve endişelerinden yola çıkmaktadır (Routh, 1968: 39).

Çalışan sesliliği doğrudan çalışan sesliliği ve dolaylı çalışan sesliliği olmak üzere iki farklı şekilde kendini göstermektedir. Buna göre doğrudan çalışan sesliliği; örgütün karar alma ve yönetme süreçlerindeki çalışanın bireysel ya da grup olarak başvurdukları iletim mekanizmalarını açıklamaktadır. Dolaylı çalışan sesliliği ise örgütün karar alma ve yönetme süreçlerindeki sendikaların birer iletim mekanizması haline gelmesini açıklamaktadır (Arslan ve Yener; 2016: 174).

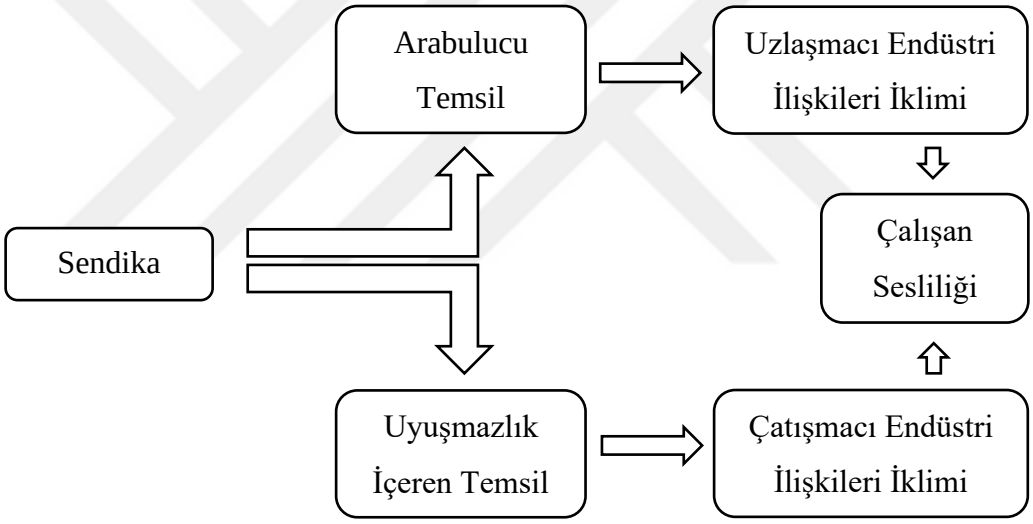
Çalışan sesliliği iklim ile de ilişkilendirilebilmektedir. Dundon ve diğerlerine (2004: 1160) göre örgütlerde var olan farklı iklim türlerinde çalışan sesliği beş farklı bakış açısı yaratmaktadır:

1. Çalışan sesliliği fikir, öneri ve endişelerden yola çıkan bir iletişim ve değişim yolu olarak görülür.
2. Çalışan sesliliği yukarı doğru bir problem çözme yolu olarak görülür.
3. Çalışan sesliliği örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak görülür.
4. Çalışan sesliği örgütte ve iş süreçlerinde var olan bir durumun dile getirilmesinde bir yöntem olarak görülür.
5. Çalışan sesliliği çalışanların örgüt çapında temsil edilmesinde bir yöntem olarak görülür.

Yukarıda açıklanan beşinci bakış açısı endüstri ilişkileri iklimi ile ilişkilendirilebilmektedir. Endüstri ilişkileri olgusunun örgüt içerisinde kendini gösterme şekli sendikanın çalışanları temsil etmesine dayanmaktadır.

Örgütlerde var olan sendika üyeliği ve toplu pazarlık gibi olgular sendikanın çalışanları temsili ile açıklanmaktadır. Çalışanların örgütte var olan temsile göre algı, tutum ve davranışları şekillenmektedir. Dolayısıyla sendikalar çalışanları örgütte temsil ederken hem örgütte yaygınlaşacak bir iklim yaratmakta, hem de örgütte var olan iklimden etkilenmektedir. Bu iklim, endüstri ilişkileri iklimi olarak açıklanmakta ve çalışan sesliliği ile ilişkilendirilebilmektedir (Nicholson, 1979: 23; Freeman ve Medoff, 1984: 247).

Şekil 8: Endüstri İlişkileri İklimi ile Çalışan Sesliliği İlişkisinde Temsil Şekilleri



Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 8'e örgütteki endüstri ilişkileri iklimi, çalışan sesliliği için bir girdi olarak değerlendirilmektedir. Endüstri ilişkileri ikliminin çalışan üzerinde yarattığı algı, tutum ve davranış çalışan sesliliğinin varlığını ve düzeyini böylece etkilemektedir (Pyman ve diğerleri, 2010: 464). Buna ek olarak endüstri ilişkileri ikliminin uzlaşmacı ya da çatışmacı olması da çalışan sesliliğini yakından etkilemektedir. Nitekim çalışanların sendika üyeliği ve toplu pazarlığı uzlaşmacı ya da çatışmacı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sonuçlar sendikaların üyelikte ve toplu pazarlıkta çalışanları temsil şekillerinden kaynaklanabilmektedir. Sendika ile işveren

temsil ilişkilerini yoğun olarak toplu pazarlık süreçlerinde kurmaktadır. Toplu pazarlık sürecinin hem sendika hem de işveren tarafından düşmanlık ve rekabetin artacağı bir faktör olarak görülmesinden çok, bu durumların ortadan kaldırılabileceği psiko-sosyal bir araç olarak görülmesi gerekmektedir. Sendika üyeliği ve toplu pazarlık, doğası gereği çatışan menfaatlerin sorununu çözmeyi içerdiğinden, tarafların bu süreçteki düşünce ve davranışları önem kazanmaktadır. Sendikalar üyesi olan çalışanları temsil ederken, işverenin düşünce ve davranışından hareketle; toplu pazarlığın katı ve hoşgörüsüz tarafına mı yoksa çözümleyici ve tamamlayıcı tarafına mı odaklanacağı sendikanın temsil yöntemini belirlemektedir (Demirbilek, 1996: 172-173; Demirbilek, 2013: 169). Sendikanın hangi temsil yöntemini tercih edeceği, örgütte var olan ilişkilerden ve işverenin sergilediği tutum ve davranışlardan etkilenmektedir.

Sendikalar; işveren ve çalışan arasında arabulucu bir temsil gerçekleştirdiğinde uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi, işverenle uyuşmazlığa dayalı bir iletişim ile temsil gerçekleştirdiğinde ise çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi ortaya çıkmaktadır (Freeman ve Medoff, 1984: 248). Sendikanın arabulucu temsili, sendikanın ve işverenin kazan - kazan mantığı ile kurduğu ilişkilerde ortaya çıkarken, uyuşmazlığa dayalı iletişim ile gerçekleşen temsili ise sendikanın ve işverenin kazan - kaybet mantığı ile kurduğu ilişkilerde ortaya çıkmaktadır (Deery ve diğerleri, 1999: 535) Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimlerinde çalışan sesliliği artarken, çatışmacı endüstri ilişkileri iklimlerinde ise azalmaktadır (Freeman ve Medoff, 1984: 248). Örgütte var olan uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminden etkilenen çalışan, çıkaracağı sesin bir değişim yaratarak başarılı olacağına inandığında ses verme davranışı sergilemektedir. Yine bu bakış açısından hareketle çatışmacı endüstri ilişkileri ikliminden etkilenen çalışan, çıkaracağı sesin bir değişim yaratmayarak başarısız olacağına inandığında ses verme davranışından kaçınmaktadır (Morrison, 2014: 175; Freeman ve Medoff, 1984: 249). Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışanın üzerinde olumlu algı, tutum ve davranışlar yarattığından çıkardığı sesin olumlu sonuçlar yarattığını ve işveren tarafından olumlu algılandığını düşünmesine yol açmaktadır. Çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışanın üzerinde olumsuz algı, tutum ve davranışlar yarattığından, çıkardığı sesin boğulduğunu, olumsuz sonuçlar yarattığını ve işveren tarafından olumsuz olarak

algılandığını düşünmesine yol açmaktadır. Böyle çalışan, ses çıkarmakla ilgilenmemekte ve ses çıkarırken tereddüt etmektedir (Detert ve Trevino, 2010: 268; Milliken ve diğerleri, 2003: 1472).

Yazında endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği konularında gerçekleştirilen araştırmalar bulunmaktadır. Hsiung ve Tsai (2017) iklim ile çalışan sesliliği ilişkisini araştırdıkları çalışmada örgütte varlık gösteren ve çalışanlar tarafından olumlu algılanan iklimlerde, çalışan sesliliği düzeyinin yüksek seyrettiğini ortaya koymuştur. Pyman ve diğerleri (2010) ise endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği ilişkisini araştırmak için gerçekleştirdikleri çalışmada uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin çalışan sesliliğini arttırdığını ve çalışan sesliliği olan örgütlerde uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin varlık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Son olarak, çalışan tarafından algılanan endüstri ilişkileri iklimi; sendikanın ve işverenin, çalışanın sesliliğine ilişkin tutumunu da etkilemektedir. Buna göre örgütte var olan endüstri ilişkileri iklimlerinde sendika aracılığıyla iletilen fikir, öneri ve endişe, işveren tarafından Tablo 4'teki gibi üç şekilde değerlendirilmektedir (Dastmalchian ve Ng, 1990: 317).

Tablo 4: Endüstri İlişkileri İklimlerine Göre Değerlendirme Şekilleri

Örgütteki Endüstri İlişkileri İklimi	**Fikir, Öneri ve Endişenin Değerlendirme Şekli**
Uzlaşmacı İklim	Kabul edilir
Uzlaşmacı ya da Çatışmacı İklim	Çekimser davranılır
Çatışmacı İklim	Reddedilir

Kaynak: Dastmalchian ve Ng, 1990: 317

Tablo 4'e göre bir fikir, öneri veya endişe uzlaşmacı iklimlerde kabul edilirken, çatışmacı iklimlerde reddedilmektedir. Çekimser bir davranış ise her iki iklimde de görülebilmektedir.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ İKLİMİ VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Endüstri ilişkileri iklimi varlık gösterdiği örgütü ve örgütteki çalışanları etkileyen bir yapıya sahiptir. Endüstri ilişkileri iklimi örgütlerde yaratılmak ve geliştirilmek için çaba sarf edilen çalışan sesliliğini etkilemektedir. Bu nedenle bu iki kavram arasındaki ilişkinin araştırılması ilgili yazına katkı sağlanması açısından gerekli hale gelmektedir.

Çalışmanın yazın kısmında uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü; çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu açıklamıştır. Çalışmada gerçekleştirilen araştırmanın amacı ilk olarak bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Diğer bir ifadeyle ilgili yazında ifade edilen ilişkinin analiz edilerek bir sonuca bağlanmasıdır. Çalışmanın yine yazın kısmında çalışan sesliliğinin demografik özellikler açısından farklılık gösterdiği açıklanmıştır. Araştırmanın diğer bir amacı ise demografik özellikler açısından çalışan sesliliğinde meydana gelen farklılığın anlamlı olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca gerçekleştirilen araştırmanının başka bir amacı ise endüstri ilişkileri iklimi ve çalışan sesliliği kavramları ile ilgili çalışmaların genişletilerek ilgili yazınlara katkı sağlamaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin açıklanması ve ortaya konması amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Belli bir örneklem üzerinde ölçekler aracılığıyla toplanan veriler IBM SPSS Statistic 22 programı ile analiz edilmiştir.

Endüstri ilişkileri iklimi uzlaşmacı ve çatışmacı olarak iki ayrı karakteristiğe sahip olabilmektedir. Çalışan sesliliğinin de bu iki karakteristik özelliğe göre değişkenlik gösterdiği ilgili yazında ileri sürülmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının daha geçerli, güvenilir ve karşılaştırılabilir olması amacıyla hem

uzlaşmacı hem de çatışmacı endüstri ilişkileri iklimlerine sahip iki farklı örgüt üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer vermek hedeflenmiştir. Bu nedenle üç farklı örgüt üzerinde yapılan araştırma sonucunda uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip olduğu öngörülen bir örgüt ile çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip olduğu öngörülen başka bir örgüt iki farklı örneklem olarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Üçüncü örgütte yapılan araştırma sonucunda örgütün sahip olduğu iklime ilişkin bir öngörü geliştirilemediğinden çalışma dışında bırakılmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Endüstri ilişkileri iklimi, sendikanın varlık ve faaliyet gösterdiği örgütlerde kendini gösterebildiğinden araştırmanın evrenini sendikalı çalışanlara sahip İzmir ilinde faaliyet gösteren örgütler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise İzmir'de faaliyet gösteren sendikalı çalışanlara sahip iki ayrı örgütün ölçekleri yanıtlamayı kabul eden 428 çalışanı oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan iki örgüt de gıda sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli kurumsal ve köklü firmalardır[1]. İki örgütte de farklı işçi sendikaları faaliyet göstermektedir[2].

Örgütlerden ilkine "A Firması", ikincisine ise "B Firması" rumuzları verilmiştir. A firmasında faaliyet gösteren sendikaya "A Sendikası", B firmasında faaliyet gösteren sendikaya ise "B Sendikası" rumuzları verilmiştir. A ve B firmalarının birisinde uzlaşmacı endüstri ilişkileri, diğerinde ise çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi öngörülmüştür. Araştırmaya katılan 428 kişinin 226 kişisi A firmasında, 202 kişisi B firmasında çalışmaktadır.

Örnekleme yöntemi olarak ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Ölçüt örnekleme yöntemine göre bir örneklem, araştırmacı tarafından araştırılan konuyla ilgili belirlenmiş niteliklere sahip durum, olay, mekân ve kişilerden oluşturulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 129).

[1] İlgili firmalar adlarının açıklanmaması yönündeki isteklerini araştırmacıya bildirmiştir. Bu nedenle iki firmanın da adı çalışmada gizli tutulmuştur.
[2] İlgili sendikalar adlarının açıklanmaması yönündeki isteklerini araştırmacıya bildirmiştir. Bu nedenle iki sendikanın da adı çalışmada gizli tutulmuştur.

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan anketler örgütlerde bizzat dağıtılmıştır. A firmasında dağıtılan 250 anketin 228'inden geri dönüş sağlanmıştır. Doldurulan anketlerden 2'si çeşitli eksiklikleri nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. A firması katılımcıları tarafından doldurulan 226 sağlıklı anket araştırmaya dâhil edilmiştir. B firmasında dağıtılan 250 anketin 211'inden geri dönüş sağlanmıştır. Doldurulan anketlerden 9'u çeşitli eksiklikleri nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. B firması katılımcıları tarafından doldurulan 202 sağlıklı anket araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmacı tarafından oluşturulan anket[3] 3 ayrı bölümden (A, B ve C) oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerini açıklayacak demografik özelliklere ilişkin çoktan seçmeli sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği sorularına ve anketin üçüncü bölümünde Çalışan Sesliliği Ölçeği sorularına yer verilmiştir. Ankette kullanılan ölçekler "5'li Likert Tipi" şeklindedir. Ankette yer alan 40 sorunun dağılımları Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Anket Sorularının Dağılımı

Bölüm	Sorular	Soru Aralığı	Soru Sayısı
A	Demografik Sorular	1-8	8 soru
B	Çalışan Sesliliği Ölçeğine Ait Sorular	9-14	6 soru
C	Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeğine Ait Sorular	15-40	26 soru

Çalışan Sesliliği Ölçeği: 1998 yılında Van Dyne ve Le Pine tarafından geliştirilen çalışan sesliliği ölçeği Çetin ve Çakmakçı tarafından 2012 yılında Türkçeye uyarlanmıştır (Çetin ve Çakmakçı, 2012). Ölçek 6 sorudan oluşmaktadır. Sorulara verilen yanıtlar 5'li likert ölçek tipine uygun olarak; hiçbir zaman (1), ara sıra (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) şeklinde ölçeklendirilmiştir.

[3] Araştırmada kullanılan anket Ek'te yer almaktadır.

Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği: 1989 yılında Dastmalchian ve diğerleri tarafından geliştirilen endüstri ilişkileri iklimi ölçeği 2008 yılında Bayazıt tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (Bayazıt, 2008). Ölçek 26 sorudan oluşmaktadır. Sorulara verilen yanıtlar 5'li likert tipine uygun olarak; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde ölçeklendirilmiştir. Ölçek 5 alt boyuta sahiptir. Bu boyutlar harmoni (uyum), açıklık, dakiklik, düşmanlık ve ilgisizlik şeklindedir. Bayazıt (2008)'e göre harmoni, açıklık ve dakiklik alt boyutları uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi boyutunu, düşmanlık ve ilgisizlik alt boyutları ise çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi boyutlarını açıklamaktadır. Bu ölçekte yer alan soruların boyutlara göre dağılımı Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeğinin Boyutları ve Soru Dağılımları

Boyut	**Anket Soruları**
Harmoni[4]	15-16-17-18-19-20-21-22-23-24
Düşmanlık[5]	25-26-27-28-29
Açıklık[6]	30-31-32-33
İlgisizlik	34-35-36-37-38
Dakiklik[7]	39-40

3.2.2.1. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Faktör analizleri bir ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle olan ilişkisini belirlemek ve ilişkili maddeleri bir faktör altında toplamak için kullanılmaktadır. Faktör analizi bir grup değişkenin (ölçek maddelerinin) kovaryans yapısını inceleyerek bu değişkenler arasında ilişkileri tespit etmekte ve faktör olarak adlandırılan gözlenemeyen değişkenler üzerinden açıklamayı sağlamaktadır (Büyüköztürk, 2002: 472). Bir örneklemin faktör analizine uygun olup olmadığının ve anlamlı sonuçlar verip vermeyeceğinin anlaşılabilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluk Testi ile Bartlett Küresellik Testinin gerçekleştirilmesi

[4] Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi faktörünü oluşturmaktadır.
[5] Çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi faktörünü oluşturmaktadır.
[6] Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi faktörünü oluşturmaktadır.
[7] Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi faktörünü oluşturmaktadır.

gerekmektedir. KMO Örneklem Uygunluk Testi bir örneklemin faktör analizine uygun olup olmadığını açıklamaktadır. Buna göre test sonucunda elde edilen KMO örneklem uygunluk ölçüsü değeri 0,5'den büyük ise faktör analizi gerçekleştirilebilir, Değer 0,5'den küçük ise faktör analizi gerçekleştirilememektedir. Barrlett Küresellik Testi ise bir örneklemin faktör analizi sonucunda anlamlı sonuçlar verip vermeyeceğini açıklamaktadır. Buna göre test sonucunda elde edilen anlamlılık değeri 0,001'den küçük ise faktör analizi anlamlı sonuçlar vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 242). Faktör analizinde faktör yük değerlerinden yararlanılmaktadır. Faktör yük değeri ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle olan ilişkisini açıklayan katsayıyı ifade etmektedir. Maddeler yer aldıkları faktörde yüksek bir yük değerine sahip ise, o maddelerin birlikte bir faktörü açıkladığı anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2002: 473).

Araştırmada kullanılan Çalışan Sesliliği Ölçeği (ÇSÖ) üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışan Sesliliği Ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk testi ve Bartlett Küresellik testi Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: ÇSÖ Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü Değeri		0,822
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	763,201
	Serbestlik Derecesi	235
	Anlamlılık	,000

Tablo 7'de görüldüğü üzere ölçeğim KMO uygunluk ölçüsü değeri (0,822) 0,5'den büyük olduğu için örneklemin faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptanmıştır. Ayrıca Bartlett Testi sonucu elde edilen yaklaşık ki-kare değeri 763,201 (p<,000) olduğu için araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceği saptanmıştır. Ölçek üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçeği oluşturan maddeler 1 boyut altında toplanmıştır. Faktör analizine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: ÇSÖ Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Maddeler	Faktör Yükleri
	Çalışan Sesliliği
Madde 1	0,803
Madde 2	0,815
Madde 3	0,827
Madde 4	0,798
Madde 5	0,818
Madde 6	0,842

Araştırmada kullanılan Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği (EİİÖ) üzerinde de faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk testi ve Bartlett Küresellik testi Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: EİİÖ Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü Değeri		0,798
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	528,798
	Serbestlik Derecesi	312
	Anlamlılık	,000

Tablo 9'da görüldüğü üzere ölçeğim KMO uygunluk ölçüsü değeri (0,798) 0,5'den büyük olduğu için örneklemin faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptanmıştır. Ayrıca Bartlett Testi sonucu elde edilen yaklaşık ki-kare değeri 528,798 ($p<,000$) olduğu için araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceği saptanmıştır. Ölçek üzerinde gerçekleştirilen ilk faktör analizinde ölçeğin 5 boyutundan biri olan dakiklik boyutunu oluşturan iki maddenin birden fazla faktör altında toplandığı saptanmış ve maddeler analizden çıkartılmıştır. Gerçekleştirilen ikinci faktör analizinde ölçeği oluşturan maddeler 4 boyut altında toplanmıştır. Ortogonal – Varimax yöntemi ile döndürülmüş faktör matrisi Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: EİİÖ Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Maddeler	**Faktör Yükleri**			
	Harmoni	Düşmanlık	Açıklık	İlgisizlik
Madde 1	,825			
Madde 2	,812			
Madde 3	,876			
Madde 4	,779			
Madde 5	,789			
Madde 6	,802			
Madde 7	,856			
Madde 8	,826			
Madde 9	,782			
Madde 10	,725			
Madde 11		,759		
Madde 12		,809		
Madde 13		,823		
Madde 14		,761		
Madde 15		,812		
Madde 16			,792	
Madde 17			,795	
Madde 18			,802	
Madde 19			,805	
Madde 20				,796
Madde 21				,801
Madde 22				,822
Madde 23				,776
Madde 24				,832

EİİÖ üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda çıkarılan iki madde (ölçekte 25 ve 26ncı maddeler, ankette 39 ve 40ıncı maddeler) ölçeğin orijinalinde dakiklik boyutu içerisinde yer almasına karşın, boyut bu araştırmada oluşmamıştır.

3.2.2.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada veri toplamak için kullanılan Çalışan Sesliliği Ölçeği (ÇSÖ) ile Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeğinin (EİİÖ) güvenilirlikleri analiz edilmiştir.

Güvenilirlik analizleri bir ölçekte yer alan soruların tutarlılıklarını ölçmek için kullanılmaktadır. Bir ölçeğin tutarlı olup olmadığının ölçülmesi için toplanan verilerin defalarca yapılan ölçümlerinde aynı sonuçları vermesi gerekmektedir. Bunu analiz etmek için güvenilirlik analizinde kullanılan teknikler mevcuttur. Cronbach's Alpha Analizi güvenilirlik analizi için kullanılan önemli bir tekniktir (Gürbüz ve Şahin; 2015: 208). Cronbach's Alpha Analizi sonucunda elde edilen Alpha katsayısı 1 ile 0 arasında bir değer almaktadır. Bu değer 1'e yaklaştıkça güvenirlilik artarken, 0'a yaklaştıkça güvenilirlik azalmaktadır. Buna göre Alpha katsayısı 0,00 ile 0,40 arasında ise "güvenilir değil", 0,40 ile 0,60 arasında ise "düşük güvenilir", 0,60 ile 0,80 arasında ise "oldukça güvenilir" ve 0,80 ile 1,00 arasında ise "yüksek güvenilir" şeklinde değerlendirilmektedir (Kayış, 2010: 405-406).

Araştırmada kullanılan iki ölçek üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda bir takım boyutlar tespit edilmiştir. Tespit edilen boyutlar üzerinde güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 11 ve Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 11: ÇSÖ Güvenilirlik Analizi

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Çalışan Sesliliği	6 madde	0,853

Çalışan Sesliliği Ölçeğine ait Coranbach's Alpha katsayısı (0,853) 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için ölçek yüksek güvenilirdir.

Tablo 12: EİİÖ Güvenilirlik Analizi

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Harmoni	10 madde	0,834
Düşmanlık	5 madde	0,874
Açıklık	4 madde	0,859
İlgisizlik	5 madde	0,767

Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği alt boyutlarına ait Coranbach's Alpha katsayıları aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

- Harmoni boyutu (0,834) yüksek güvenilirdir.

- Düşmanlık boyutu (0,874) yüksek güvenilirdir.
- Açıklık boyutu (0,859) yüksek güvenilirdir.
- İlgisizlik boyutu (0,767) oldukça güvenilirdir.

Her iki ölçekte de ortaya çıkan katsayılar sosyal bilimler alanında kabul edilebilir ve istenilen düzeydedir. Ölçekler aracılığıyla toplanan veriler üzerinde yapılan analizler güvenilir sonuçlar vermektedir.

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Endüstri ilişkileri ikliminin karakteristik özellikleri ile çalışan sesliliği arasında bir ilişkinin var olup olmadığı, varsa bu ilişkinin ne yönde olduğuna ilişkin korelasyon hipotezleri oluşturulmuştur. Endüstri ilişkileri iklimi ölçeği iki zıt boyutu (uzlaşmacı ve çatışmacı) içerdiğinden doğrudan endüstri ilişkileri iklimi kavramına ilişkin hipotezler oluşturulamamıştır. Hipotezler doğrudan boyutlar ve alt boyutlar arasında oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez No	Hipotez	Açıklama
Hipotez 1	H_1	Çalışan sesliliği ile uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Hipotez 2	H_1	Çalışan sesliliği ile harmoni arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Hipotez 3	H_1	Çalışan sesliliği ile açıklık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Hipotez 4	H_1	Çalışan sesliliği ile çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
Hipotez 5	H_1	Çalışan sesliliği ile düşmanlık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
Hipotez 6	H_1	Çalışan sesliliği ile ilgisizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma İzmir ilinde iki farklı örgütte gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın farklı bir ilde, farklı örgütlerde gerçekleştirilmesi farklı değerlendirmelere olanak tanıyabilecektir. Mekânsal imkânlara bağlı bu durum araştırmanın ilk kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmanın diğer bir kısıtı ise çalışan sesliliği konusunun endüstri ilişkileri iklimi ile olan ilişkisinden kaynaklı olarak sendikalı çalışan grubu üzerinde araştırılmasıdır. Çalışan sesliliği konusunun farklı bir çalışan grubu üzerinde araştırılması farklı değerlendirmelere olanak tanıyabilecektir.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları tanımlayıcı istatistikler ve açıklayıcı istatistikler olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır.

3.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler bölümünde örneklemi oluşturan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin analiz bulgularına yer verilmiştir.

3.4.1.1. Cinsiyet Durumu

Örneklemi oluşturan A ve B firmalarında çalışan katılımcıların cinsiyet durumlarına ilişkin analiz bulguları Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14: Örneklemin Cinsiyet Durumu

	A Firması Katılımcıları		**B Firması Katılımcıları**		**Örneklem (Toplam)**	
Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kadın	94	41,6	85	42,1	179	41,8
Erkek	132	58,4	117	57,9	249	58,2
Toplam	*226*	*100,0*	*202*	*100,0*	*428*	*100,0*

Örneklemin bir kısmını oluşturan A firması katılımcılarının %41,6'sı kadın, %58,4'ü erkektir. Örneklemin diğer kısmını oluşturan B firması katılımcılarının ise %42,1'i kadın, %57,9'u erkektir.

Örneklemin cinsiyet durumuna bakıldığında, katılımcıların %58,2 ile yoğun olarak erkek olduğu ancak her iki firmada da cinsiyet oranlarının (%41,8 kadın ve %58,2 erkek) birbirine yakın olduğu söylenebilmekledir. Ayrıca A firması katılımcılarının cinsiyet dağılım oranı ile B firması katılımcılarının cinsiyet dağılım oranı benzerlik göstermektedir.

3.4.1.2. Yaş Durumu

Örneklemi oluşturan A ve B firmalarında çalışan katılımcıların yaş durumlarına ilişkin analiz bulguları Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15: Örneklemin Yaş Durumu

	A Firması Katılımcıları		**B Firması Katılımcıları**		**Örneklem (Toplam)**	
Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
15-24	4	1,8	4	2,0	8	1,9
25-34	49	21,7	45	22,3	94	22,0
35-49	109	48,2	98	48,5	207	48,4
50-65	64	28,3	55	27,2	119	27,8
Toplam	*226*	*100,0*	*202*	*100,0*	*428*	*100,0*

Örneklemin bir kısmını oluşturan A firması katılımcılarının %1,8'i 15-24, %21,7'si 25-34, %48,2'si 35-49 ve %28,3'ü 50-65 yaş aralığında yer almaktadır. Örneklemin diğer kısmını oluşturan B firması katılımcılarının ise %2,0'ı 15-24, %22,3'ü 25-34, %48,5'i 35-49 ve %27,2'si 50-65 yaş aralığında yer almaktadır.

Örneklemin yaş durumuna bakıldığında, katılımcılar %48,4 ile yoğun olarak 35-49 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların en az yer aldığı yaş aralığı %1,9 ile 15-24 yaş aralığıdır. Ayrıca A firması katılımcılarının yaş aralığı dağılım oranı ile B firması katılımcılarının yaş aralığı dağılım oranı benzerlik göstermektedir.

3.4.1.3. Medeni Durum

Örneklemi oluşturan A ve B firmalarında çalışan katılımcıların medeni durumlarına ilişkin analiz bulguları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Örneklemin Medeni Durumu

	A Firması Katılımcıları		**B Firması Katılımcıları**		**Örneklem (Toplam)**	
Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Bekâr	73	32,3	64	31,7	137	32,0
Evli	153	67,7	138	68,3	291	68,0
Toplam	*226*	*100,0*	*202*	*100,0*	*428*	*100,0*

Örneklemin bir kısmını oluşturan A firması katılımcılarının %32,3'ü bekâr, %67,7'si evlidir. Örneklemin diğer kısmını oluşturan B firması katılımcılarının ise %31,7'si bekâr, %68,3'ü evlidir.

Örneklemin medeni durumuna bakıldığında, katılımcılar %68 ile yoğun olarak evlidir. Ayrıca A firması katılımcılarının medeni durum dağılım oranı ile B firması katılımcılarının medeni durum dağılım oranı benzerlik göstermektedir.

3.4.1.4. Eğitim Durumu

Örneklemi oluşturan A ve B firmalarında çalışan katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin analiz bulguları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: Örneklemin Eğitim Durumu

	A Firması Katılımcıları		**B Firması Katılımcıları**		**Örneklem (Toplam)**	
Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İlkokul	19	8,4	21	9,4	40	8,9
Ortaokul	60	26,5	54	26,7	114	26,6
Lise	126	55,8	113	55,9	239	55,8
Lisans	21	9,3	14	7,9	35	8,6
Toplam	*226*	*100,0*	*202*	*100,0*	*428*	*100,0*

Örneklemin bir kısmını oluşturan A firması katılımcılarının %8,4'ü ilkokul, %26,5'i ortaokul, %55,8'i lise ve %9,3'ü lisans mezunudur. Örneklemin diğer kısmını oluşturan B firması katılımcılarının ise %9,4'ü ilkokul, %26,7'si ortaokul, %55,9'u lise ve %7,9'u lisans mezunudur. Her iki firma katılımcıları arasında %0 ile hiç yüksek lisans mezunu bulunmamaktadır.

Örneklemin eğitim durumuna bakıldığında, katılımcılar %55,8 ile yoğun olarak lise mezunudur. Örneklem içerisinde yüksek lisans mezunu yer almamaktadır. Böylece örneklemin eğitim düzeyinin genel olarak orta düzeyde söylenebilmektedir. Ayrıca A firması katılımcılarının eğitim düzeyi ile B firması katılımcılarının eğitim düzeyi benzerlik göstermektedir.

3.4.1.5. Kıdem Durumu

Örneklemi oluşturan A ve B firmalarında çalışan katılımcıların kıdem durumlarına ilişkin analiz bulguları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18: Örneklemin Kıdem Durumu

	A Firması Katılımcıları		**B Firması Katılımcıları**		**Örneklem (Toplam)**	
Yıl Aralığı	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	40	17,7	25	12,4	65	15,2
1 - 5	81	35,8	75	37,1	156	36,4
6 - 10	68	30,1	68	33,7	136	31,8
10 yıldan fazla	37	16,4	34	16,8	71	16,6
Toplam	*226*	*100,0*	*202*	*100,0*	*428*	*100,0*

Örneklemin bir kısmını oluşturan A firması katılımcılarının %17,7'si 1 yıldan az, %35,8'i 1 ile 5 yıl arasında, %30,1'i 6 ile 10 yıl arasında ve %16,4'ü 10 yıldan fazla kıdeme sahiptir. Örneklemin diğer kısmını oluşturan B firması katılımcılarının ise %12,4'ü 1 yıldan az, %37,1'i 1 ile 5 yıl arasında, %33,7'si 6 ile 10 yıl arasında ve %16,8'i 10 yıldan fazla kıdeme sahiptir.

Örneklemin kıdem durumuna bakıldığında, katılımcıların %36,4 ile yoğun olarak 1 ile 5 yıl arasında kıdeme sahiptir. Ayrıca A firması katılımcılarının kıdem

dağılım oranı ile B firması katılımcılarının kıdem dağılım oranı benzerlik göstermektedir.

3.4.1.6. Sendikal Kıdem Durumu

Örneklemi oluşturan A ve B firmalarında çalışan katılımcıların ilgili sendikalara üye olma sürelerine ilişkin analiz bulguları Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: Örneklemin Sendikal Kıdem Durumu

	A Firması Katılımcıları		**B Firması Katılımcıları**		**Örneklem (Toplam)**	
Yıl Aralığı	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	40	17,7	25	12,1	65	14,9
1 - 5	81	35,8	82	40,9	163	38,4
6 - 10	68	30,1	75	37,1	143	33,6
10 yıldan fazla	37	16,4	20	9,9	57	13,1
Toplam	*226*	*100,0*	*202*	*100,0*	*428*	*100,0*

Örneklemin bir kısmını oluşturan A firması katılımcılarının %17,7'si 1 yıldan az, %35,8'i 1 ile 5 yıl arasında, %30,1'i 6 ile 10 yıl arasında ve %16,4'ü 10 yıldan fazla sendikal kıdeme sahiptir. Örneklemin diğer kısmını oluşturan B firması katılımcılarının ise %12,1'i 1 yıldan az, %40,9'u 1 ile 5 yıl arasında, %37,1'i 6 ile 10 yıl arasında ve %9,9'u 10 yıldan fazla sendikal kıdeme sahiptir.

Örneklemin sendikal kıdem durumuna bakıldığında, katılımcılar %38,4 ile yoğun olarak 1 ile 5 yıl arasında sendikal kıdeme sahiptir. Ayrıca A firması katılımcılarının Tablo 19'da açıklanan kıdem oranları ile sendikal kıdem oranları aynıdır. Buna göre A firmasında çalışan katılımcıların bu firmada çalışmaya başlamadan önce, A sendikasına üye olmadıkları söylenebilmektedir. Ancak B firması katılımcılarının Tablo 19'da açıklanan kıdem oranları ile sendikal kıdem oranları farklıdır. Buna göre B firmasında çalışan bazı katılımcıların bu firmada çalışmaya başlamadan önce, B sendikasına üye oldukları söylenebilmektedir.

3.4.1.7. Sendikal Deneyim Durumu

Örneklemi oluşturan A ve B firmalarında çalışan katılımcıların daha önce herhangi bir sendikaya üye olma durumlarına ilişkin analiz bulguları Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20: Örneklemin Sendikal Deneyim Durumu

	A Firması Katılımcıları		**B Firması Katılımcıları**		**Örneklem (Toplam)**	
Sendikal Deneyim	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	129	57,1	114	56,4	243	56,8
Hayır	97	42,9	88	43,6	185	43,2
Toplam	*226*	*100,0*	*202*	*100,0*	*428*	*100,0*

Örneklemin bir kısmını oluşturan A firması katılımcılarının %57,1'i daha önce herhangi bir sendikaya üye olarak sendikal deneyim yaşamışken, %42,9'u daha önce herhangi bir sendikaya üye olmamış ve sendikal deneyim yaşamamıştır. Örneklemin diğer kısmını oluşturan B firması katılımcılarının ise %56,4'ü daha önce herhangi bir sendikaya üye olarak sendikal deneyim yaşamışken, %43,6'sı daha önce herhangi bir sendikaya üye olmamış ve sendikal deneyim yaşamamıştır.

Örneklemin sendikal deneyim durumuna bakıldığında, katılımcıların %56,8'i sendikal deneyim yaşamış, %43,2'si ise sendikal deneyim yaşamamıştır. Ayrıca A firması katılımcılarının sendikal deneyim dağılım oranı ile B firması katılımcılarının sendikal deneyim dağılım oranı benzerlik göstermektedir.

3.4.1.8. Sendikal Üyelik Şekli

Örneklemi oluşturan A ve B firmalarında çalışan katılımcıların A ve B sendikalarına üye olma şekillerine ilişkin analiz bulguları Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21: Örneklemin Sendika Üyelik Şekli

	A Firması Katılımcıları		**B Firması Katılımcıları**		**Örneklem (Toplam)**	
Üyelik Şekli	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kendi Girişimi	31	13,7	30	14,9	61	14,3
Sendika Çalışanı	77	34,1	106	52,5	183	43,3
İş Arkadaşı	52	23,0	66	32,6	118	27,9
İşveren	66	29,2	0	0,0	66	14,5
Toplam	*226*	*100,0*	*202*	*100,0*	*428*	*100,0*

Örneklemin bir kısmını oluşturan A firması katılımcılarının %13,7'si kendi girişimi aracılığıyla, %34,1'i sendika çalışanı aracılığıyla, %23,0'ı iş arkadaşı aracılığıyla ve %29,2'si işvereni aracılığıyla A sendikasına üye olmuştur. Örneklemin diğer kısmını oluşturan B firması katılımcılarının ise %14,9'u kendi girişimi aracılığıyla, %52,5'i sendika çalışanı aracılığıyla, %32,6'sı iş arkadaşı aracılığıyla ve %0,0'ı işvereni aracılığıyla B sendikasına üye olmuştur

Örneklemin ilgili sendikalarına üye olma şekillerine bakıldığında, katılımcılar %43,3 ile yoğun olarak sendika çalışanları aracılığıyla sendikasına üye olmuşlardır. Ayrıca A firması ile B firması arasında ilgili sendikalara üye olma şekillerinden iki tanesinde önemli farklar bulunmaktadır. Buna göre A firması katılımcılarının %29,2'si işvereni aracılığıyla A sendikasına üye olurken, B firması katılımcılarının hiçbiri işvereni aracılığıyla B sendikasına üye olmamıştır. A firması katılımcılarının %34,1'i sendika çalışanı aracılığıyla A sendikasına üye olurken, B firması katılımcılarının %52,5'i sendika çalışanı aracılığıyla B sendikasına üye olmuştur.

3.4.2. Açıklayıcı İstatistikler

Açıklayıcı istatistikler bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin analizlere, demografik özelliklere ilişkin farklılık analizlerine ve kurulan hipotezlere ilişkin korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

3.4.2.1. Ölçeklere İlişkin Tanımsal Analizler

Araştırmada kullanılan Çalışan Sesliliği Ölçeği (ÇSÖ) ve Endüstri İlişkileri İklimi Ölçeği (EİİÖ) önce betimsel analize, ardından normallik analizine tabi tutulmuştur.

3.4.2.1.1. Ölçeklere İlişkin Betimsel Analiz

Araştırmada kullanılan ölçeklere örneklemi oluşturan iki farklı firmanın katılımcılarının verdikleri cevaplardan hareketle; katılımcıların algılarına yönelik betimleyici analiz gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklem bölümünde açıklandığı üzere; araştırmaya uzlaşmacı ve çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip olduğu öngörülen iki ayrı firma dâhil edilmiştir. Araştırmacı firmalarda yaptığı gözlemler sonucunda A firmasının uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine, B firmasının ise çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip olduğunu öngörmüştür. Dolayısıyla bu öngörünün analiz edilmesi gerekmektedir.

Araştırmanın ölçekler bölümünde açıklandığı üzere; analiz sonucunda harmoni, açıklık ve dakiklik boyutlarının ortalaması yüksek çıkan firmada uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin hâkim olduğu, düşmanlık ve ilgisizlik boyutlarının ortalaması yüksek çıkan firmada ise çatışmacı endüstri ilişkileri ikliminin hâkim olduğu söylenebilmektedir. A firması katılımcılarının ölçeklerde yer alan sorulara verdiği cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22: A Firması Katılımcılarının Endüstri İlişkileri İklimi Algıları

Boyutlar	**n**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Harmoni	226	4,10	0,35
Düşmanlık	226	2,11	0,61
Açıklık	226	3,92	0,42
İlgisizlik	226	2,01	0,59

Tablo 22'de görüldüğü üzere uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin boyutları olan harmoni (4,10) ve açıklık (3,92) A firması katılımcılarından birbirine çok yakın

ve oldukça yüksek değerler almıştır. Dolayısıyla A firması uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine sahiptir.

B firması katılımcılarının ölçeklerde yer alan sorulara verdiği cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo 23: B Firması Katılımcılarının Endüstri İlişkileri İklimi Algıları

Boyutlar	**n**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Harmoni	226	2,25	0,35
Düşmanlık	226	3,97	0,61
Açıklık	226	2,32	0,42
İlgisizlik	226	3,86	0,59

Tablo 23'de görüldüğü üzere çatışmacı endüstri ilişkileri ikliminin boyutları olan düşmanlık (3,97) ve ilgisizlik (3,86) B firması katılımcılarından birbirine çok yakın ve oldukça yüksek değerler almıştır. Dolayısıyla B firması çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahiptir.

Araştırmada dâhil edilen iki farklı firmada uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklim ve çatışmacı endüstri ilişkileri iklim olmak üzere iki farklı iklim tespit edilmiştir. Araştırma hipotezlerinden hareketle iki farklı iklim türünün çalışan sesliliği ile ilişkisinin farklılaşması beklenmektedir. Bu nedenle bundan sonraki bölümlerde yer verilen analizlerde örneklemi oluşturan iki farklı firma katılımcıları ayrı olarak ele alınacaktır.

3.4.2.1.2. Ölçeklere İlişkin Normallik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin hangi testler ile analiz edileceğini saptamak için normallik analizinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Normallik analizi ile elde edilen bulgulara göre normal dağılım gösteriyorsa, kullanılacak testlerin parametrik testler olması gerekmektedir. Buna karşın normallik analizi sonucu elde edilen bulgulara göre veriler normal dağılım göstermiyorsa, kullanılacak testlerin nonparametrik olması gerekmektedir. Ölçeklerin normallik analizinde iki ayrı test kullanılmaktadır. Bunlar 30'dan küçük örneklem grupları için Shapiro Wilk-W Testi ve 300'dan büyük örneklem grupları için Kolmogorov Smirnov Testi şeklindedir.

Kolmogorov Smirnov Testi sonucunda elde edilen değer (p>0,05) ise veriler normal dağılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 215). Araştırmanın örneklemi 428 kişi olduğundan normallik analizinde Kolmogorov Smirnov Testi kullanılmış ve elde edilen bulgular Tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 24: Ölçeklerin Normallik Analizleri

	ÇSÖ	**EİİÖ**
Kolmogorov Smirnov	,189	,215
p	,238	,434

Tablo 24'de görüldüğü üzere iki ölçek için de gerçekleştirilen ölçümler (p>0,05) normal dağılım göstermektedir. Normal dağılım gösteren verilerin analizinde parametrik testler kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 55).

3.4.2.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Çalışmanın yazın kısmında çalışan sesliliğinin demografik özelliklere göre farklılık gösterebileceği ifade edilmiştir. Bu nedenle örneklemi oluşturan katılımcıların demografik özelliklere göre çalışan sesliliğinde bir farklılık olup olmadığını saptamak için farklılık analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin her ikisi de (EİİÖ ve ÇSÖ) normal dağılım gösterdiği için veri analizinde parametrik testler içerisinde yer alan Bağımsız T Testi ve Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Çalışmanın yazın kısmında endüstri ilişkileri iklimi örgüt bazında ele alındığı ve demografik özelliklere göre farklılık gösterebileceği ifade edilmediğinden bu bölümde yalnızca Çalışan Sesliliği Ölçeği dikkate alınmıştır.

Farklılık analizlerinde iki gruptan oluşan demografik özelliklerin analizinde Bağımsız T Testi kullanılırken, ikiden daha fazla gruptan oluşan demografik özelliklerin analizinde Tek Yönlü Anova Testi kullanılmaktadır. Her iki test ile örneklemin ölçeklere vermiş olduğu cevapların demografik özellikleri bazında anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektedir. Demografik özelliğe göre kullanılan farklılık analizi testleri Tablo 25'de gösterilmiştir.

Tablo 25: Demografik Özelliklerde Kullanılan Farklılık Analizi Testleri

Demografik Özellik	Gruplar	Grup Sayısı	Kullanılan Test
Cinsiyet	Kadın	2	Bağımsız T Testi
	Erkek		
Yaş	15 – 24	4	Tek Yönlü Anova Testi
	25 – 34		
	35 – 49		
	50 – 65		
Medeni Durum	Bekâr	2	Bağımsız T Testi
	Evli		
Eğitim Durumu	İlkokul	4	Tek Yönlü Anova Testi
	Ortaokul		
	Lise		
	Lisans		
Kıdem	1 yıl altı	4	Tek Yönlü Anova Testi
	1 – 5 yıl		
	6 – 10 yıl		
	10 yıl üstü		
Sendikal Kıdem	1 yıl altı	4	Tek Yönlü Anova Testi
	1 – 5 yıl		
	6 – 10 yıl		
	10 yıl üstü		
Sendikal Deneyim	Evet	2	Bağımsız T Testi
	Hayır		
Sendikal Üyelik Şekli	Kendi Girişimi	4	Tek Yönlü Anova Testi
	İş Arkadaşı		
	Sendika Çalışanı		
	İşveren		

3.4.2.2.1. Cinsiyet Durumuna İlişkin Analiz

Katılımcıların çalışan sesliliği düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için Bağımsız T Testi kullanılmıştır.

Tablo 26: Cinsiyet Durumu Açısından Bağımsız T Testi

	Grup	n	Ortalama	Standart Sapma	p
A Firması	Kadın	94	3,980	,65293	,020
	Erkek	132	2,201	,53012	
B Firması	Kadın	85	3,856	,65293	,041
	Erkek	117	2,351	,77405	

Tablo 26'ya göre çalışan sesliliği cinsiyete bağlı olarak anlamlı şekilde ($p<0,05$) farklılaşmaktadır. Her iki firmanın da benzer sonuçlara sahip olduğu görülmektedir. Erkekler ve kadınların çalışan sesliliği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre kadınların çalışan sesliliği düzeyleri erkeklere göre anlamlı derecede yüksektir.

3.4.2.2.2. Yaş Durumuna İlişkin Analiz

Katılımcıların çalışan sesliliği düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için Tek Yönlü Anova Testi kullanılmıştır.

Tablo 27: Yaş Durumu Açısından Tek Yönlü ANOVA Testi

	Grup	n	Ortalama	Standart Sapma	p
A Firması	15-24	4	2,215	,25481	,038
	25-34	49	2,589	,21452	
	35-49	109	4,289	,36595	
	50-65	64	3,468	,36887	
B Firması	15-24	4	2,526	,2489	,049
	25-34	45	2,575	,2568	
	35-49	98	3,789	,3454	
	50-65	55	3,928	,2148	

Tablo 27'e göre çalışan sesliliği yaş durumuna bağlı olarak anlamlı şekilde ($p<0,05$) farklılaşmaktadır. Her iki firmanın da benzer sonuçlara sahip olduğu görülmektedir. Farklı yaş gruplarının çalışan sesliliği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tespit edilen bu farklılığın kaynağını tespit etmek için ise Tukey Testi kullanılmıştır.

Tablo 28: Yaş Durumu Açısından Tukey Testi

A Firması Katılımcıları				
Grup	**15-24**	**25-34**	**35-49**	**50-65**
15-24		0,578	0,042	0,895
25-34	0,578		0,587	0,876
35-49	0,042	0,587		0,486
50-65	0,895	0,876	0,486	
B Firması Katılımcıları				
Grup	**15-24**	**25-34**	**35-49**	**50-65**
15-24		0,878	0,102	0,039
25-34	0,878		0,895	0,612
35-49	0,102	0,895		0,427
50-65	0,039	0,612	0,427	

Tukey Testi bulgularına bakıldığında A firması ve B firması özelinde farklı sonuçların oluştuğu görülmektedir. Buna göre çalışan sesliliği üzerinde A firmasında çalışan katılımcılardan 15-24 yaş grubu ile 35-49 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. B firmasında çalışan katılımcılardan 15-24 yaş grubu ile 50-65 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Her iki firmada da en düşük ortalamaya sahip grup 15-24 yaş grubu iken A firmasında en yüksek ortalamaya sahip grup 35-49 yaş grubu, B firmasında ise en yüksek ortalamaya sahip grup 50-65 yaş grubudur.

3.4.2.2.3. Medeni Duruma İlişkin Analiz

Katılımcıların çalışan sesliliği düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için Bağımsız T Testi kullanılmıştır.

Tablo 29: Medeni Durum Açısından Bağımsız T Testi

	Grup	**n**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**p**
A Firması	Bekâr	73	4,180	,34283	,011
	Evli	153	2,751	,45082	
B Firması	Bekâr	64	3,996	,45391	,033
	Evli	138	2,256	,54485	

Tablo 29'a göre çalışan sesliliği medeni duruma bağlı olarak anlamlı şekilde ($p<0,05$) farklılaşmaktadır. Her iki firmanın da katılımcılarını oluşturan bekârlar ile evlilerin çalışan sesliliği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre bekârların çalışan sesliliği düzeyleri evlilere göre anlamlı derecede yüksektir.

3.4.2.2.4. Eğitim Durumuna İlişkin Analiz

Katılımcıların çalışan sesliliği düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için Tek Yönlü Anova Testi kullanılmıştır.

Tablo 30: Eğitim Durumu Açısından Tek Yönlü ANOVA Testi

	Grup	n	Ortalama	Standart Sapma	p
A Firması	İlkokul	19	2,034	,34546	,034
	Ortaokul	60	2,897	,54778	
	Lise	126	3,056	,23765	
	Lisans	21	3,987	2,5664	
B Firması	İlkokul	21	2,154	,45674	,039
	Ortaokul	54	2,876	,34563	
	Lise	113	3,298	,56734	
	Lisans	14	3,897	,34674	

Tablo 30'a göre çalışan sesliliği eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı şekilde ($p<0,05$) farklılaşmaktadır. Her iki firmanın da benzer sonuçlara sahip olduğu görülmektedir. Farklı eğitim gruplarının çalışan sesliliği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Tespit edilen bu farklılığın kaynağını tespit etmek için ise Tukey Testi kullanılmıştır.

Tablo 31: Eğitim Durumu Açısından Tukey Testi

A Firması Katılımcıları				
Grup	**İlkokul**	**Ortaokul**	**Lise**	**Lisans**
İlkokul		0,857	0,425	0,001
Ortaokul	0,857		0,689	0,235
Lise	0,425	0,689		0,489
Lisans	0,001	0,235	0,489	
B Firması Katılımcıları				
Grup	**İlkokul**	**Ortaokul**	**Lise**	**Lisans**
İlkokul		0,289	0,326	0,020
Ortaokul	0,289		0,712	0,843
Lise	0,326	0,712		0,623
Lisans	0,020	0,843	0,623	

Tukey Testi bulgularına bakıldığında A firması ve B firması özelinde benzer sonuçların oluştuğu görülmektedir. Buna göre çalışan sesliliği üzerinde katılımcılardan ilkokul mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. En düşük ortalamaya ilkokul grubu sahip iken, en yüksek ortalamaya lisans grubu sahiptir.

3.4.2.2.5. Kıdem Durumuna İlişkin Analiz

Katılımcıların çalışan sesliliği düzeylerinin kıdem durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için Tek Yönlü Anova Testi kullanılmıştır.

Tablo 32: Eğitim Durumu Açısından Tek Yönlü ANOVA Testi

	Grup	**n**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**p**
A Firması	1 yıldan az	40	2,897	,24596	,658
	1 - 5	81	2,598	,31245	
	6 - 10	68	2,315	,34985	
	10 yıldan fazla	37	2,648	,35469	
B Firması	1 yıldan az	25	2,587	,63589	,729
	1 - 5	75	2,691	,25436	
	6 - 10	68	2,345	,26589	
	10 yıldan fazla	34	2,687	,53458	

Tablo 32'ye göre çalışan sesliliği kıdem durumuna bağlı olarak anlamlı şekilde (p>0,05) farklılaşmamaktadır. Her iki firmanın da benzer sonuçlara sahip olduğu görülmektedir. Farklı kıdem gruplarının çalışan sesliliği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Herhangi bir farklılık tespit edilmediğinden Tukey Testi kullanılmamıştır.

3.4.2.2.6. Sendikal Kıdem Durumuna İlişkin Analiz

Katılımcıların çalışan sesliliği düzeylerinin sendikal kıdem durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için Tek Yönlü Anova Testi kullanılmıştır.

Tablo 33: Eğitim Durumu Açısından Tek Yönlü ANOVA Testi

	Grup	n	Ortalama	Standart Sapma	p
A Firması	1 yıldan az	40	2,897	,24596	,118
	1 - 5	81	2,598	,31245	
	6 - 10	68	2,315	,34985	
	10 yıldan fazla	37	2,648	,35469	
B Firması	1 yıldan az	25	2,237	,24589	,136
	1 - 5	82	2,741	,35698	
	6 - 10	75	2,326	,32487	
	10 yıldan fazla	20	2,412	,42532	

Tablo 33'e göre çalışan sesliliği sendikal kıdem durumuna bağlı olarak anlamlı şekilde (p>0,05) farklılaşmamaktadır. Her iki firmanın da benzer sonuçlara sahip olduğu görülmektedir. Farklı sendikal kıdem gruplarının çalışan sesliliği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Herhangi bir farklılık tespit edilmediğinden Tukey Testi kullanılmamıştır.

3.4.2.2.7. Sendikal Deneyim Durumuna İlişkin Analiz

Katılımcıların çalışan sesliliği düzeylerinin sendikal deneyim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için Bağımsız T Testi kullanılmıştır.

Tablo 34: Sendikal Deneyim Açısından Bağımsız T Testi

	Grup	n	Ortalama	Standart Sapma	p
A Firması	Evet	129	3,288	,32283	,328
	Hayır	97	3,781	,45682	
B Firması	Evet	114	3,566	,25491	,435
	Hayır	88	3,256	,35485	

Tablo 34'e göre çalışan sesliliği sendikal deneyim durumuna bağlı olarak anlamlı şekilde (p>0,05) farklılaşmamaktadır. Her iki firmada da daha önce başka bir sendikaya üye olan katılımcılar ile olmayan katılımcıların çalışan sesliliği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

3.4.2.2.8. Sendikal Üyelik Şekline İlişkin Analiz

Katılımcıların çalışan sesliliği düzeylerinin sendikal üyelik şekline göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için Tek Yönlü Anova Testi kullanılmıştır.

Tablo 35: Sendikal Üyelik Şekli Açısından Tek Yönlü ANOVA Testi

	Grup	n	Ortalama	Standart Sapma	p
A Firması	Kendi Girişimi	31	0,225	,24589	0,892
	Sendika Çalışanı	77	0,246	,32569	
	İş Arkadaşı	52	0,326	,32546	
	İşveren	66	0,385	,45892	
B Firması	Kendi Girişimi	30	0,248	,56986	0,748
	Sendika Çalışanı	106	0,359	,45895	
	İş Arkadaşı	66	0,368	,23659	
	İşveren	0	0,359	,32657	

Tablo 35'e göre çalışan sesliliği sendikal üyelik şekline bağlı olarak anlamlı şekilde (p>0,05) farklılaşmamaktadır. Her iki firmanın da benzer sonuçlara sahip olduğu görülmektedir. Farklı sendikal üyelik şekil gruplarının çalışan sesliliği düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Herhangi bir farklılık tespit edilmediğinden Tukey Testi kullanılmamıştır

3.4.2.3. Hipotezlere İlişkin Analizler

Endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olup olmadığının saptanması için veriler üzerinde öncelikle korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinin ardından aralarında ilişki olan değişkenlerin birbirlerini açıklama derecelerinin saptanması için veriler üzerinde regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.4.2.3.1. Korelasyon Analizleri

Araştırmada endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Bu nedenle kullanılan ölçeklerin boyutları korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Korelasyon analizi iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını açıklamak için kullanılmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı (r), analize tabi tutulan iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını açıklamaktadır. Korelasyon katsayısı 1 ile -1 arasında bir değer almaktadır. Bu katsayısı 1 ile -1 arasında aldığı değer ile değişkenler arasında var olan ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemektedir. Buna göre korelasyon katsayısı; -1,00 ile -0,70 arasında ise "negatif kuvvetli ilişki", -0,70 ile -0,30 arasında ise "negatif orta düzeyde ilişki", -0,30 ile 0,00 arasında ise "negatif zayıf ilişki", 0,00'a eşit ise "ilişki yok", 0,00 ile 0,30 arasında ise "pozitif zayıf ilişki", 0,30 ile 0,70 arasında ise "pozitif orta düzeyde ilişki" ve 0,70 ile 1,00 arasında ise "pozitif kuvvetli ilişki" şeklinde değerlendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 55).

Ölçekler üzerinde gerçekleştirilen betimsel analizlere göre; A firması katılımcılarının ölçeklere verdiği cevaplar çerçevesinde uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi algısına, B firması katılımcılarının ise ölçeklere verdiği cevaplar çerçevesinde çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu nedenle "Çalışan sesliliği ile uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır." hipotezi A firmasından ele edilen veriler üzerinde, "Çalışan sesliliği ile çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır." hipotezi ise B firmasından elde edilen veriler üzerinde sınanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin her ikisi de (EİİÖ ve ÇSÖ) normal dağılım gösterdiği için Pearson Korelasyon Katsayısı dikkate alınmıştır. Korelasyon analizi elde dilen sonuçlar ilerleyen tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 36: Uzlaşmacı İklim İle Çalışan Sesliliği İlişkisi I

Boyutlar	(1)	(2)	(3)
(1) Çalışan Sesliliği	1		
(2) Uzlaşmacı İklim	0,782**	1	
(3) Çatışmacı İklim	0,109	0,076	1
**Korelasyon 0.01 düzeyinde çift taraflı anlamlıdır. N=226			

Tablo 36'da bulguları yer alan korelasyon analizi 226 katılımcının yer aldığı uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip A firması üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tablo 36'ya göre çalışan sesliliği ile uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında (r:0,782 ve p<0,01) anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 37: Uzlaşmacı İklim İle Çalışan Sesliliği İlişkisi II

Boyutlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Çalışan Sesliliği	1				
(2) Harmoni	0,828**	1			
(3) Düşmanlık	0,112	0,089	1		
(4) Açıklık	0,735**	0,659**	0,103	1	
(5) İlgisizlik	0,129	0,136	0,169	0,078	1
**Korelasyon 0.01 düzeyinde çift taraflı anlamlıdır. N=226					

Tablo 37'de bulguları yer alan korelasyon analizi de 226 katılımcının yer aldığı uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip A firması üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tablo 37'ye göre çalışan sesliliği ile harmoni arasında (r:0,828

ve p<0,01) ve çalışan sesliliği ile açıklık arasında (r:0,735 ve p<0,01) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi boyutunu oluşturan harmoni ile açıklık arasında da (r:0,659 ve p<0,01) anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 38: Çatışmacı İklim İle Çalışan Sesliliği İlişkisi I

Boyutlar	(1)	(2)	(3)
(1) Çalışan Sesliliği	1		
(2) Uzlaşmacı İklim	0,168	1	
(3) Çatışmacı İklim	-0,749**	0,088	1
**Korelasyon 0.01 düzeyinde çift taraflı anlamlıdır. N=202			

Tablo 38'de bulguları yer alan korelasyon analizi 202 katılımcının yer aldığı çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip B firması üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tablo 38'e göre çalışan sesliliği ile çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında (r:0,749 ve p<0,01) anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 39: Çatışmacı İklim İle Çalışan Sesliliği İlişkisi II

Boyutlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Çalışan Sesliliği	1				
(2) Harmoni	0,108	1			
(3) Düşmanlık	-0,799**	0,076	1		
(4) Açıklık	0,127	0,159	0,111	1	
(5) İlgisizlik	-0,698**	0,081	0,682**	0,123	1
**Korelasyon 0.01 düzeyinde çift taraflı anlamlıdır. N=202					

Tablo 39'da bulguları yer alan korelasyon analizi 202 katılımcının yer aldığı çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip B firması üzerinde gerçekleştirilmiştir. Tablo 39'a göre çalışan sesliliği ile düşmanlık arasında (r:-0,799 ve p<0,01) ve

çalışan sesliliği ile ilgisizlik arasında (r:-0,698 ve p<0,01) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi boyutunu oluşturan düşmanlık ile ilgisizlik arasında da (r:0,682 ve p<0,01) anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Korelasyon analizleri sonucunda elde edilen ve yukarıdaki tablolarda yer alan bulgulara göre aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilmektedir:

- Çalışan sesliliği ile uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında pozitif yönlü anlamlı ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (r:0,782 ve p<0,01). Diğer bir ifadeyle birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde de artış olan doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışan sesliliği ile harmoni arasında pozitif yönlü anlamlı ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (r:0,828 ve p<0,01). Diğer bir ifadeyle birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde de artış olan doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışan sesliliği ile açıklık arasında pozitif yönlü anlamlı ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (r:0,735 ve p<0,01). Diğer bir ifadeyle birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde de artış olan doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- Harmoni ile açıklık arasında pozitif yönlü anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır (r:0,659 ve p<0,01). Diğer bir ifadeyle birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde de artış olan doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışan sesliliği ile çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında negatif yönlü anlamlı ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (r:-0,749 ve p<0,01). Diğer bir ifadeyle birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde azalış olan doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışan sesliliği ile düşmanlık arasında negatif yönlü anlamlı ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (r:-0,799 ve p<0,01). Diğer bir ifadeyle birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde azalış olan doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışan sesliliği ile ilgisizlik arasında negatif yönlü anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır (r:-0,698 ve p<0,01). Diğer bir ifadeyle birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde azalış olan doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- Düşmanlık ile ilgisizlik arasında pozitif yönlü anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır (r:0,682 ve p<0,01). Diğer bir ifadeyle birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde de artış olan doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Korelasyon analizleri sonucunda yukarıda yer alan değerlendirmelerden hareketle hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 40'da gösterilmiştir.

Tablo 40: Hipotezler ve Kararları

Hipotez No	**Hipotez**	**Açıklama**	**Karar**
Hipotez 1	H_0	Çalışan sesliliği ile uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur.	Ret
	H_1	Çalışan sesliliği ile uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 2	H_0	Çalışan sesliliği ile harmoni arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur.	Ret
	H_1	Çalışan sesliliği ile harmoni arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 3	H_0	Çalışan sesliliği ile açıklık arasında pozitif yönlü bir ilişki yoktur.	Ret
	H_1	Çalışan sesliliği ile açıklık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 4	H_0	Çalışan sesliliği ile çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında negatif yönlü bir ilişki yoktur.	Ret
	H_1	Çalışan sesliliği ile çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 5	H_0	Çalışan sesliliği ile düşmanlık arasında negatif yönlü bir ilişki yoktur.	Ret
	H_1	Çalışan sesliliği ile düşmanlık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hipotez 6	H_0	Çalışan sesliliği ile ilgisizlik arasında negatif yönlü bir ilişki yoktur.	Ret
	H_1	Çalışan sesliliği ile ilgisizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul

3.4.2.3.2. Regresyon Analizleri

Gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonrasında aralarında anlamlı ilişkiler bulunan boyutlar regresyon analizine tabi tutulmuştur. Regresyon analizi değişkenler arasında kurulacak neden sonuç ilişkisi üzerinden hareketle etki (açıklayıcılık) düzeylerini ölçmek için kullanılmaktadır. Buna göre yazından hareketle bağımlı ve bağımsız değişken olarak belirlenen değişkenlerle bir model geliştirilmekte ve geliştirilen bu model üzerinde regresyon analizi kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 63).

Araştırmada endüstri ilişkileri ikliminin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Buna göre üzerinde regresyon analizi gerçekleştirilecek bir model geliştirilmiştir. Modelde çalışan sesliliği bağımlı değişen iken, uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ve çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi ile bunları oluşturan alt boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 41: Uzlaşmacı İkliminin Çalışan Sesliliğine Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		**Standardize Edilmiş Katsayı**	**T Değeri**	**Anlamlılık**
	B	**Standart Hata**	***B***		
Sabit	5,235	0,420		12,623	0,000**
Uzlaşmacı İklim	0,695	0,412	0,480	6,063	0,000**
Bağımlı Değişken: *Çalışan Sesliliği*					
**p=0,00 < 0,01; R=0,68; R^2= 0,45					

Tablo 41'e göre basit doğrusal regresyon analizi sonucunda uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğindeki toplam varyansın %45'ini açıklamaktadır.

Tablo 42: Uzlaşmacı İklim Alt Boyutlarının Çalışan Sesliliğine Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		**Standardize Edilmiş Katsayı**	**T Değeri**	**Anlamlılık**
	B	**Standart Hata**	***B***		
Sabit	4,489	0,266			0,000**
Harmoni	0,525	0,070	0,42	7,480	0,000**
Açıklık	0,482	0,082	0,36	6,623	0,000**
Bağımlı Değişken: *Çalışan Sesliliği*					
**p=0,00 < 0,01; R=0,35; R^2= 0,21					

Tablo 42'ye göre çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda harmoni ve açıklık ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle harmoni ve açıklık çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Harmoni ve açıklık çalışan sesliliğindeki toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır.

Tablo 43: Çatışmacı İkliminin Çalışan Sesliliğine Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		**Standardize Edilmiş Katsayı**	**T Değeri**	**Anlamlılık**
	B	**Standart Hata**	***B***		
Sabit	4,440	0,548		9,962	0,000**
Çatışmacı İklim	-0,780	0,163	-0,43	-4,389	0,000**
Bağımlı Değişken: *Çalışan Sesliliği*					
**p=0,00 < 0,01; R=0,52; R^2= 0,39					

Tablo 43'e göre basit doğrusal regresyon analizi sonucunda çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğini negatif yönde etkilemektedir. Çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğindeki toplam varyansın %39'unu açıklamaktadır.

Tablo 44: Çatışmacı İklim Alt Boyutlarının Çalışan Sesliliğine Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayı		**Standardize Edilmiş Katsayı**	**T Değeri**	**Anlamlılık**
	B	**Standart Hata**	***B***		
Sabit	5,441	0,421		12,632	0,000**
Düşmanlık	-0,689	0,118	-0,41	-6,235	0,000**
İlgisizlik	-0,527	0,122	-0,33	-5,985	0,000**
Bağımlı Değişken: *Çalışan Sesliliği*					
**p=0,00 < 0,01; R=0,36; R^2= 0,25					

Tablo 44'e göre çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda düşmanlık ve ilgisizlik ile çalışan sesliliği arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle düşmanlık ve ilgisizlik çalışan sesliliğini negatif yönde etkilemektedir. Düşmanlık ve ilgisizlik çalışan sesliliğindeki toplam varyansın %25'ini açıklamaktadır.

Regresyon analizleri sonucunda elde edilen ve yukarıdaki tablolarda yer alan bulgulara göre aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilmektedir:

- Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- Harmoni çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- Açıklık çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- Çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğini negatif yönde etkilemektedir.
- Düşmanlık çalışan sesliliğini negatif yönde etkilemektedir.
- İlgisizlik çalışan sesliliğini negatif yönde etkilemektedir.

3.5. TARTIŞMA

Çalışmada gerçekleştirilen araştırmanın iki farklı iklime sahip iki farklı örgüt üzerinde gerçekleştirilmesi, elde edilen bulguların karşılaştırılması ve bulguların

zenginliği ilgili yazına önemli katkılar sağlamaktadır. Nitekim araştırma örneklemine dâhil edilen iki örgütün endüstri ilişkileri iklimi ölçeğine verdiği cevaplar analize tabi tutulmuş ve A firmasının uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine, B firmasının ise çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Örneklemi oluşturan firmaların demografik özelliklerine ilişkin gerçekleştirilen analizde; A firmasında yer alan 66 katılımcının işvereni aracılığıyla sendika üyesi olduğu, B firmasında yer alan hiçbir katılımcının ise işvereni aracılığıyla sendika üyesi olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum A firmasının uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine, B firmasının ise çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip olmasını destekler niteliktedir. İfade edilen bu demografik özellik dışında, diğer demografik özellikler açısından iki firmanın da benzer özelliklere sahip olduğu gerçekleştirilen analizler sonucunda tespit edilmiştir. Bu durum iki firma üzerinde gerçekleştirilen analiz bulgularının karşılaştırılmasına olanak tanımaktadır.

Araştırmanın örneklemi üzerinde gerçekleştirilen farklılık analizleri incelendiğinde, çalışan sesliliğinin birtakım demografik özellikler açısından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre kadınların erkeklere göre, yaşlıların gençlere göre, evlilerin bekârlara göre, yüksek eğitim düzeyine sahip katılımcıların ise düşük eğitim düzeyine sahip katılımcılara göre daha fazla çalışan sesliliği davranışında bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumun çalışmanın yazın kısmında belirtilen bazı açıklamalarla benzerlik gösterdiği, bazı açıklamalarla ise farklılık gösterdiği görülmektedir. Yazın kısmında erkeklerin kadınlara, gençlerin ise yaşlılara oranla daha fazla çalışan sesliliği gösterdiği ifade edilirken, gerçekleştirilen araştırma ile elde edilen bulgular bunun tam tersi olduğunu göstermektedir. Ancak yazın kısmında yüksek eğitim düzeyine sahip katılımcıların, düşük eğitim düzeyine sahip katılımcılara göre daha fazla çalışan sesliliği gösterdiği ifadesi araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın yazın kısmında uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin çalışan sesliliği ile aralarında pozitif, çatışmacı endüstri ilişkileri ikliminin çalışan sesliliği ile aralarında ise negatif bir ilişkinin var olduğu açıklanmıştır. Gerçekleştirilen araştırma ile elde edilen bulgular incelendiğinde, bu görüşün desteklendiği görülmüştür. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip A firmasından elde edilen veriler ile gerçekleştirilen korelasyon analizi incelendiğinde, uzlaşmacı endüstri

ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hatta bu pozitif ilişki kuvvetli düzeydedir. Çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip B firmasından elde edilen veriler ile gerçekleştirilen korelasyon analizi incelendiğinde ise çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hatta bu negatif ilişki de kuvvetli düzeydedir. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimini oluşturan harmoni ve açıklık çalışan sesliliği ile pozitif ilişkilidir. Çatışmacı endüstri ilişkileri iklimini oluşturan düşmanlık ve ilgisizlik ise çalışan sesliliği ile negatif ilişkilidir. Dolayısıyla çalışan sesliliğinin uzlaşmacı iklimler ile pozitif, çatışmacı iklimler ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın yazın kısmında uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediği, çatışmacı endüstri ilişkileri ikliminin ise çalışan sesliliğini negatif yönde etkilediği açıklanmıştır. Gerçekleştirilen araştırma ile elde edilen bulgular incelendiğinde, bu görüşün desteklendiği görülmektedir. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip A firmasından elde edilen veriler ile gerçekleştirilen regresyon analizi incelendiğinde, uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip B firmasından elde edilen veriler ile gerçekleştirilen regresyon analizi incelendiğinde ise çatışmacı endüstri ilişkileri ikliminin çalışan sesliliğini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırma kısmında gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizleri incelendiğinde, yazın açısından birtakım değerlendirmeler yapmak mümkün hale gelmektedir. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip A firmasında çalışan sesliliği olumlu etkilenmektedir. A firmasında yer alan katılımcılar sendikaları ile işverenleri arasındaki ilişkiyi adil ve düzgün olarak nitelendirmektedir. Buna göre A firmasında yer alan katılımcılar karşılaştıkları herhangi bir durum ile ilgili fikir, öneri ve endişelerini rahatça ifade ederek çalışan sesliliği gösterebilmektedir. Buna karşın B firmasına ilişkin daha farklı değerlendirmeler yapmak mümkündür. B firmasında yer alan katılımcılar sendikaları ile işverenleri arasındaki ilişkiyi sürtüşmeli ve kötü olarak nitelendirmektedir. Buna göre B firmasında katılımcılar karşılaştıkları herhangi bir durumla ilgili fikir, öneri ve endişelerini pek ifade edememekte ve çalışan sesliliği gösterememektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ilgili yazında gerçekleştirilen diğer araştırma sonuçları ile de benzerlik göstermektedir. Buna göre iklim ile çalışan sesliliğini araştıran Hsiung ve Tsai (2017) araştırmada olumlu iklimin varlık gösterdiği örgütlerde çalışan sesliliğinin yüksek seyrettiğini ortaya koymuştur. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi olumlu bir iklim türü olduğundan ilgili çalışma bu araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Diğer yandan uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koyan Pyman ve diğerlerinin (2010) çalışma sonuçları da bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

SONUÇ

Endüstri ilişkileri iklimi; çalışan, sendika ve işveren arasındaki ilişki ile örgütlerde ortaya çıkan, şekillenen ve örgütün tümüne yayılarak çalışanı, sendikayı ve işvereni etkileyen bir yapıyı içermektedir. Diğer bir ifadeyle endüstri ilişkileri iklimi hem bu üç aktörü etkilemekte, hem de onlardan etkilenmektedir. Soyut bir etkileşimi içeren endüstri ilişkileri iklimi esasen çalışanın algısı, inancı, tutumu ve davranışı üzerinden açıklanmaktadır. Bu nedenle endüstri ilişkileri ikliminin çatışmacı karakterden çok, uzlaşmacı karaktere sahip olması hem sendikalar hem de örgütler için çok önemli bir hale gelmektedir.

Ses verme davranışı olarak açıklanan çalışan sesliliğinin ilgili yazında endüstri ilişkileri ikliminden etkilendiği açıklanmıştır. Çalışan sesliliği; çalışanın yer aldığı örgütün işleyişinde ve iş süreçlerinde karşılaştığı sorunlara yönelik endişe ve şikâyetlerini, bu sorunlara yönelik geliştirdiği fikir ve önerilerini örgüt içerisinde gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilecek diğer çalışanlara iletebilmesi olarak açıklanmaktadır. Bu durum örgütler için önemli olarak kabul görmekte ve örgütler çalışan sesliliğini geliştirmeye çalışmaktadır.

Bu bilgiler ışığında çalışmada endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi ve birbirleri üzerindeki etkiyi açıklamak için nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın doğası gereği araştırmada sendikaların faaliyet gösterdiği örgütler örneklem açısından tercih edilmiştir. Biri uzlaşmacı biri çatışmacı endüstri ilişkileri iklimine sahip iki firmada çalışan 428 katılımcı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği pozitif, çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi ile çalışan sesliliği negatif ilişkilidir. Ayrıca uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğini arttıran bir etkiye sahip iken, çatışmacı endüstri ilişkileri iklimi çalışan sesliliğini azaltan bir etkiye sahiptir. Araştırma bulguları ile de desteklendiği üzere endüstri ilişkileri ikliminin uzlaşmacı mı, yoksa çatışmacı mı olduğu önemli çıktıları içermektedir. Uzlaşmacı iklimi algılayan çalışan, sendikası ve işvereni arasında kurulan adil ve düzgün bir ilişkiden olumlu etkilenmektedir. Çatışmacı iklimi algılayan çalışan ise sendikası ve işvereni arasında sürtüşmeli ve kötü bir ilişkiden olumsuz

etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerde endüstri ilişkileri ikliminin uzlaşmacı bir karakter sergilemesi çalışan açısından ve ilerisinde örgüt açısından olması gereken bir durumu ifade etmektedir. Örgütün performansının üst düzeyde olması, örgütün sürdürülebilirliğini koruması ve örgütsel tüm fonksiyonların başarılı bir şekilde çalışması uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ile gerçekleşecektir. Bunun nedeni uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilemesidir.

A ve B firmalarında görüldüğü üzere çalışan sesliliği uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimlerinde yüksek düzeyde varlık göstermektedir. Çalışan sesliliği; örgütlerde alt düzeyde çalışanların fikir, öneri ve endişelerini üst düzeyde çalışanlara iletmelerine ve üst düzeyde çalışanların bu durumları fark etmelerine olanak tanımaktadır. Böylece örgüt dinamik bir yapıya kavuşarak, sorunları ilk deneyimleyenlerden dinlemekte ve gerekli çözüm önerilerini geliştirmektedir. Ayrıca bu sayede çalışanlar karar verme süreçlerine dâhil olmakta, kendilerini örgütün bir parçası görerek, örgütte bir değişim ve gelişim yaratmaktadır. Böyle olunca örgütün başarılı bir şekilde varlık göstermesi ve zaman ilerledikçe gelişmesi kaçınılmaz bir hale gelmektedir.

Endüstri ilişkileri iklimleri mikro bir nitelik taşısa da, ilerisinde makro bir nitelik kazanarak ülkenin endüstri ilişkileri yapısını da etkilemektedir. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimlerinin ülke endüstri ilişkileri yapısına taşınması; çalışanların ekonomik ve sosyal yaşamlarında refaha kavuşmasına, sendikaların gelişmesine, örgütlerin büyüyerek makro alanlarda faaliyetler göstermesine ve ülkenin gelişmişlik düzeyine katkı sağlamasına olanak tanıyacağı ifade edilebilmektedir. Böyle olunca uzlaşmacı endüstri ilişkilerinin desteklediği çalışan sesliliği ile sosyal barış sağlanabilmekte ve toplumsal dayanışma görülebilmektedir. Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimlerinin hem örgütlerde hem de ülkelerde sağlanabilmesi için çalışanların, sendikaların ve işverenlerin üzerine büyük sorumluluklar düşmektedir.

Uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin örgütlerde varlık gösterebilmesi için sendikaların ve işverenlerin endüstri ilişkileri için önemli birer aktör olduklarının farkına varması gerekmektedir. Bir çalışma ilişkisinde çalışana, sendikaya ve işverene birlikte ihtiyaç olduğu yadsınamaz bir geçektir. Taraflar bu görüş ile birlikte hareket ederek uyumlu, olumlu ve dengeli ilişkiler kurmayı önemli bir alışkanlık

haline getirmelidir. Nitekim bu ilişkilerden etkilenenlerin yine kendilerinin, ilerisinde de örgütlerinin ve ülkelerinin olduğunu anlamaları gerekmektedir.

Yine örgütlerin çalışan sesliliğinin örgütler için kritik bir önem kazandığını, bunu oluşturmaları ve geliştirmeleri gerektiğinin farkına varmaları gerekmektedir. Örgütlerin çalışanların seslerini duyurabilecek bir sistem geliştirmeleri bu bağlamda oldukça önemli bir hale gelmektedir. Bir çalışanın fikir ve önerisini ya da şikâyet ve endişesini kolaylıkla dile getirebilmesi, bunun için ise örgütün geliştirdiği kurumsal iletim mekanizmalarına başvurması gerekmektedir. Çalışanların ilk başvuracakları iletim mekanizmalarının sendikaları olduğu işverenlerce anlaşılır ve işverenler sendikaların ilettikleri öneri, fikir ve endişeleri dikkate alarak gerekli çözümleri geliştirebilirse uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimleri oluşabilir, desteklenebilir ve gelişebilir.

KAYNAKÇA

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50(2): 179-211.

Angle, H. ve Perry, J. (1986). Dual Commitment and Labor – Management Relationship Climates. *Academy of Management Journal.* 29: 31-50.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.

Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören Sesliliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi.* 14(1): 173-191.

Ashford, S. J., Sutcliffe, K. ve Christianson, M. K. (2009). Speaking up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations. *Voice and Silence in Organizations* (ss.175-202). London: Emerald Group Publishing Limited.

Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics.* 107(1): 21–34.

Aykaç, M. ve Balcı, B. (2016). Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı mı, İkame mi?. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 5(1): 1-25.

Batlis, C. N. (1980). The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave. *Journal of Psychology.* 104(3-4): 233-240.

Bayazıt, M. (2008). Endüstri İlişkileri İklimi ve Sendika ve Kuruma Bağlılık. 1. *Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.53-62). Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Sakarya. Kasım 2008.

Bemmels, B. (1995). Dual Commitment: Unique Construct or Epiphenomenon?. *Journal of Labor Research.* 16(4): 401-422.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley and Sons.

Blyton, P. ve Turnbull, P. (2004). *The Dynamics of Employee Relations.* London: Palgrave Macmillan.

Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*. 23(1): 84-104.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1393-1417.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations*. 1: 1-33.

Bryson, A. (2004). Managerial Responsiveness to Union and Non-union Worker Voice in Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society.* 43(1): 213-241.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* 32(32): 470-483.

Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan Sesliliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2): 1-19.

Cheng, J., Chang, S., Kuo, J. ve Lu, K. (2014). Social Relations and Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 11: 130-140.

Clark, M. (2002). The Relationship between Employees' Perceptions of Organizational Climate and Customer Retention Rates in a Major U.K. Retail Bank. *Journal of Strategic Marketing.* 10(2): 93–113.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 31: 875-892.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1): 145- 162.

Çubuk, A. (1983). *Sosyal Politika ve Sosyal Güvenlik.* Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.

Dastmalchian, A. (1986). Environmental Characteristics and Organizational Climate. An Exploratory Study. *Journal of Management Studies*. 23: 610.

Dastmalchian, A., Blyton, P. ve Abdolahyan, M. R. (1982). Industrial Relations Climate and Organizational Effectiveness. *Personnel Review*. 11(1): 35-39.

Dastmalchian, A., Adamson, R. ve Blyton, P. (1986). Developing a Measure of Industrial Relations Climate. *Relations Industrielles/Industrial Relations.* 41(4): 851-859.

Dastmalchian, A. ve Ng, I. (1990). Industrial Relations Climate and Grievance Outcomes. *Relations Industrielles/Industrial Relations.* 45(2): 311-325.

Dastmalchian, A. (2008). Industrial Relations Climate. *Sage Handbook of Industrial Relations* (ss.548-571). Editörler Paul Blyton, Nicolas Bacon, Jack Fiorito ve Edmund Harry. London: SAGE Publications Inc.

De Silva, S. R. (1998). Human Resource Management. Industrial Relations and Achieving Management Objectives. *International Labour Organization.*

Deery, S., Erwin, P. ve Iverson, R. (1999). Industrial Relations Climate, Attendance Behavior and the Role of the Trade Unions. *British Journal of Industrial Relations.* 37(4): 533-558.

Demirbilek, T. (1996). *Toplu Pazarlığın Davranışşsal Boyutu*. İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları.

Demirbilek, T. (2013). Toplu Pazarlık Psikolojisi. *Çalışma Psikolojisi* (ss.67-197). Editörler Leman Bilgin ve A. Ayşe Özdemir. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness.* USA: Braun-Brumfield Inc.

Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?. *Academy of Management Journal*. 50: 869–884.

Detert, J. R. ve Trevino, L. K. (2010). Speaking up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice. *Organization Science*. 21: 249-270.

Dienesch, R. M., Van Dyne, L. ve Jill, W. G. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal.* 37(4): 765-802.

Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., ve Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *International Journal of Human Resource Management.* 15(6): 1149-1170.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neil, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*. 18 (5): 407-425.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44: 350-383.

Ellis, J. B., Van Dyne, L., Greenberg, J. ve Edwards, M. S. (2009). Voice and Silence as Observer Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory. *Voice and Silence in Organizations*. 37-61.

Fernie, S., Metcalf, D. ve Woodland, S. (1994). What Has Human Resource Management Achieved in the Workplace?. *Employment Policy Institute Economic Report.* 8(3).

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Freeman, R. B. ve Medoff, J. L. (1984). What Do Unions Do. *Industrial & Labor Relations Review*. 38: 244-270.

Gandz, J. ve Whitehead, J. D. (1981). The Relationship between Industrial Relations Climate and Grievance Initiation and Resolution. *Industrial Relations Research Association Series: Proceedings of the Thirty-Fourth Annual Meeting* (ss.320-329). Editör Barbara D. Dennis. Washington: Industrial Relations Research Association.

Gordon, M. E. ve Ladd, R. T. (1990). Dual Allegiance: Renewal, Reconsideration and Recantation. *Personnel Psychology*. 43(1): 37-69.

Gökçe, A. ve Aytaç, S. (2018). Endüstri İlişkileri İklimi ve İkili Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi: Metal Sektöründe Bir Araştırma. *19. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Genişletilmiş Bildiri Özetleri* (ss.49-52). Düzenleyen TÜRK-İŞ ile Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü. Zonguldak. 4 – 6 Ekim 2018.

Göktaş Kulualp, H. (2016). Determining the Relationship between Some Personal and Organizational Features with Employee Voice: A Study on Academics. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 16(4): 745-761.

Graham, J. W. (1983). *Principled Organizational Dissent.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Illinois: Northwestern University.

Griffin, M. (2001). Job Satisfaction among Detention Officers Assessing the Relative Contribution of Organizational Climate Variables. *Journal of Criminal Justice.* 29(3): 219-232.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Boston: Harvard University Press.

Hsiung, H. H. ve Tsai, W. C. (2017). The Joint Moderating Effects of Activated Negative Moods and Group Voice Climate on the Relationship between Power Distance Orientation and Employee Voice Behavior. *Applied Psychology*. 66(3): 487-514.

Juravich, T., Harris, H. ve Brooks, A. (1993). Mutual Gains? Labor and Management Evaluate Their Employment Involvements Programs. *Journal of Labor Research.* 14(2): 165-185.

Kağnıcıoğlu, D. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 1(1): 13-42.

Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (ss.403-424). Editör Şeref Kalaycı. Ankara: Asil Yayınevi.

Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G. ve Oxenbridge, S. (2006). Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey (WERS). London: Routledge.

Kılıç, S. (2014). Endüstri İlişkileri Teorisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Çalışma ve Toplum.* 42(3): 111-136.

Klaas, B. S., Olsun-Buchanan, J. B. ve Ward, A. K. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management.* 38(1): 314-345.

Koray, M. (1987). *Endüstri İlişkileri.* İzmir: Karınca Matbaa.

Lawler, E. E. (1993). Creating the High-Involvement Organization. *Organizing For the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. 172-193.

Lee, J. (2004). Company and Union Commitment: Evidence from an Adversarial Industrial Relations Climate at a Korean Auto Plant. *The International Journal of Human Resources Management.* 15(8): 1463-1480.

Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H. ve Lin, C. W. (2017). Transformational Leadership and Employee Voices in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Miceli, M. P., Near, J. P. ve Dworkin, T. M. (2008). *Whistleblowing in Organizations*. New York: Routledge.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies.* 40(6): 1453–1476.

Moeidh, A. T., Shah, F. A. ve Al-Matari, E. M. (2015). The Relationship between Prosocial Voice and the Patient Safety Culture in the Saudi Public Hospitals. *Asian Social Science.* 11(16): 267-277.

Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals.* 5(1): 373-412.

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior.* 1(1): 173–197.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review.* 25(4): 706-725.

Morrison, E. W. ve Rothman, N. B. (2009). Silence and the Dynamics of Power. *Voice and Silence in Organizations* (ss.175–202). Editörler Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards. England: Emerald.

Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2012). Employee Voice Behavior: A Meta Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*. 33(2): 216-234.

Nicholson, N. (1979). Industrial Relations Climate: A Case Study Approach. *Personnel Review.* 8(3): 20-25.

Norsworthy, J. R. ve Zabala, C. A. (1985). Worker Attitudes, Worker Behavior and Productivity in the US Automobile Industry 1959–1976. *ILR Review.* 38(4): 544-557.

Öğe, S. (2001). Örgüt İklimi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi.* 1(4): 132-143.

Pauksztat, B., Steglich, C. ve Wittek, R. (2011). Who Speaks up to Whom? A Relational Approach to Employee Voice. *Social Networks.* 33(4): 303-316.

Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Boston: Louisiana State University.

Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Management Studies.* 40(6): 1537-1562.

Pyman, A., Holland, P., Teicher, J. ve Cooper, B. K. (2010). Industrial Relations Climate, Employee Voice and Managerial Attitudes to Unions: An Australian Study. *British Journal of Industrial Relations.* 48(2): 460-480.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior.* 15. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.

Roberts, B. C. (1968). Introduction. *Industrial Relations* (ss.9-34). Editör B. C. Roberts. London: Methuen & Co Ltd.

Routh, G. (1968). Trade Union Membership. *Industrial Relations.* Editör B. C. Roberts. London: Methuen & Co Ltd.

Schlenker, B. R. ve Weigold, M. F. (1989). Goals and the Self-Identification Process: Constructing Desired Identities. *American Psychological Association.*

Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2011). Organizations Climate Research: Achievements and Road Ahead. *The Handbook of Organizational Culture*

and Climate (ss.29-49). Editörler Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom ve Mark F. Peterson. London: SAGE Publications Inc.

Seçer, B. ve Yazıcı, M. O. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışanlarının İnsanlık Onuruna Bakışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 7(4): 2510-2534.

Siegal, M. ve Gardner, S. (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personnel Review*. 29(6): 703-722.

Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören Sesliliği, Nedenleri ve Boyutları. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4: 27-38.

Tangirala S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy Of Management Journal.* 51(6): 1189–1203.

Tokol, A. (2015). *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi.* Bursa: Dora Basım Yayın.

Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi.* 7(2): 157-179.

Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies.* 40(6): 1359-1392.

Van Dyne, L. ve Le Pine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*. 41(1): 108-119.

Yazıcı, E. ve Yıldız, E. (2015). Giriş: Endüstri İlişkileri Üzerine Güncel Tartışmalar. *Klasikten Küresele Endüstri İlişkileri* (ss.1-12). Editör Erdinç Yazıcı. Ankara: Oriaon Kitabevi.

Withey, M. J. ve Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Administrative Science Quarterly*. 34(4): 521-539.

Webster, E. ve Loundes, J. (2002). Factors Affecting the Industrial Relations Climate in Australian Enterprises. *Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research.* (7): 1-29.

Wood, S. J. ve Wall, T. D. (2007). Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management - Performance Studies. *The International Journal of Human Resource Management.* 18(7): 1335-1372.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket Dokuz Eylül Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen tez çalışmasının verilerini oluşturması için hazırlanmıştır.

Katılımcılardan herhangi bir kimlik bilgisi istenmemektedir. Tüm soruların eksiksiz cevaplanması anketin başarısı açısından çok önemlidir. Toplanan hiçbir veri bilimsel çalışma dışında, başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Bilime ve bilimsel araştırma sürecine katkı gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.

Mert Okan YAZICI
İnsan Kaynakları
Tezli Yüksek Lisans Programı

Doç. Dr. Barış SEÇER
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Anabilim Dalı

A.	**LÜTFEN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİZİ BELİRTİNİZ.**	**ANKET NO:**	
1.	Cinsiyetiniz	[ ] Kadın [ ] Erkek	
2.	Yaşınız	[ ] 15 – 24 [ ] 25 – 34	[ ] 35 – 49 [ ] 50 – 65
3.	Medeni Durumunuz	[ ] Evli [ ] Bekâr	
4.	Eğitim Durumunuz	[ ] İlkokul [ ] Ortaokul [ ] Lise	[ ] Lisans [ ] Y. Lisans
5.	Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	[ ] 1 yıl altı [ ] 1 – 5 yıl	[ ] 6 – 10 yıl [ ] 10 yıl üstü
6.	Bu sendikaya kaç yıldır üyesiniz?	[ ] 1 yıl altı [ ] 1 – 5 yıl	[ ] 6 – 10 yıl [ ] 10 yıl üstü
7.	Daha önce bir sendikaya üye oldunuz mu?	[ ] Evet [ ] Hayır	
8.	Sendikaya ne şekilde üye oldunuz?	[ ] Kendi Girişimi [ ] Sendika Çalışanı	[ ] İş Arkadaşı [ ] İşveren

B.	**LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERE ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ İŞYERİ AÇISINDAN NE ÖLÇÜDE GERÇEKLEŞTİRDİĞİNİZİ BELİRTİNİZ.** 1: Hiçbir Zaman 2: Ara Sıra 3: Bazen 4: Genellikle 5: Her Zaman					
İFADELER		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.	Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum.					
10.	Kurumumu ilgilendiren konularda görüşlerimi açıkça ifade ederim ve diğerlerini konuya dâhil ederim.					
11.	Kurumdaki diğer arkadaşlarımın benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de iş ile ilgili konulardaki düşüncelerimi onlarla paylaşırım.					
12.	Düşüncemin kurum için faydalı olabileceğini değerlendiğim bir konu ile ilgili daha kapsamlı bilgi sahibi olmaya çalışırım.					
13.	Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konulara katkı sağlamaya çalışırım.					
14.	Yeni proje veya değişikliklerle ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim.					
C.	**LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERE ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ İŞYERİ AÇISINDAN NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI BELİRTİNİZ.** 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum					
İFADELER		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15.	Sendika ile işveren çalışma şartlarını iyileştirmek için birlikte çalışırlar.					
16.	Bu işyerinde, sendika ile işveren birbirlerine verdikleri sözleri tutarlar.					
17.	Sendika ile işveren birbirlerinin düşüncelerine büyük önem verirler.					
18.	Toplu sözleşme bu şirketin çalışanları tarafından adil bulunur.					
19.	Bu şirketin çalışanları, çalışma şartlarını benzer şirketlerdekilere göre adil bulurlar.					
20.	Bu işyerinde sendika ile işverenin birbirlerine karşı adil oldukları düşüncesi hâkimdir.					
21.	Bu işyerinde, sendika ile işveren arasındaki müzakereler iyi niyet çerçevesinde yürütülür.					
22.	Sendika ile işveren birbirlerinin amaçlarına saygı duyarlar.					

23.	Bu işyerinde, ortak kurullar (iş güvenliği ve performans değerlendirme) somut sonuçlar üretir.					
24.	Bu işyerinde çalışanların ortak kurullar hakkındaki düşünceleri olumludur.					
25.	İşveren, sendikanın taleplerine çoğunlukla karşı çıkar.					
26.	Bu işyerinde, sendika ile işveren birbirlerinden pek hoşlanmazlar.					
27.	Sendika ile işveren ufak konular yüzünden münakaşa ederler.					
28.	Bu işyerinde sendika ve işverenin amacına ulaşması için mücadeleci olması gerekir					
29.	Bu işyerindeki sendika-işveren ilişkileri düşmancadır.					
30.	Bu işyerinde sendika ile işveren, bilgiyi birbirleriyle serbestçe paylaşır.					
31.	İşveren, çalışma şartlarında değişiklik yapmadan önce sendikanın fikrini sorar.					
32.	Ortak kurullar çalışma şartlarında değişiklik yapmanın yaygın bir yoludur.					
33.	Bu işyerinde, işveren ile sendika arasında fazla iletişim yoktur.					
34.	Bu işyerinde çalışanlar genel olarak sendika-işveren ilişkilerinin iyi ya da kötü olması ile ilgilenmez.					
35.	Bu işyerindeki insanlar kendilerini sendikanın bir parçası gibi görmezler.					
36.	Bu işyerinde çalışanlar, toplu sözleşmenin sonuçlarına nadiren ilgi gösterirler.					
37.	Sendika, bu işyerindeki üyelerinden tam destek görür.					
38.	Bu işyerinde, sendika yöneticileri saygı görür.					
39.	Bu işyerinde işveren ile sendikanın fikir ayrılıklarını çözmesi uzun zaman alır.					
40.	Normal şartlar altında bu işyerinde isçi şikâyetleri hızla sonuca bağlanır.					