

# PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN OLUŞUMU, GELİŞİMİ VE İHLALİNDE TOPLU VE BİREYSEL SÖZLEŞMELERİN ROLÜ

Leman BİLGİN

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Bu çalışmada, işçi ile işverenin aralarındaki alışveriş ilişkisinin koşullarıyla ilgili algılarından oluşan psikolojik sözleşmenin, istihdam ilişkisinin toplu sözleşme veya bireysel sözleşme yoluyla belirlenmiş olmasına göre farklı nitelikler taşıyabileceği öne sürülmektedir. Psikolojik sözleşmeler, taraflar arasındaki karşılıklı vaad ve yükümlülüklerin daha çok maddi ya da ilişkisel olmasına, tarafların bu yükümlülüklerin algılanmasında ne ölçüde uzlaştıklarına, vaad ve yükümlülüklerle ilişkin karşılıklı ve tek yönlü uyarlama süreçlerinin ne şekilde işlediğine göre farklılık gösterirler. Sendikalarca dayatılan toplu sözleşmeler, bireysel sözleşmelerden farklı olarak, psikolojik sözleşmelerin daha fazla maddi hükümler içermesine, daha kısa süreli, dar kapsamlı ve karşılıklı yükümlülükler bakımından sınırlı olmasına yol açabilir. Toplu sözleşme yoluyla oluşan psikolojik sözleşmede karşılıklı ve tek yönlü uyarlama süreçleri taraflar arasındaki vaad ve yükümlülüklerin azalması yönünde işlerken, arada sendikanın olması, vaad ve yükümlülüklerin algılanmasındaki uzlaşmayı engelleyerek ileride ortaya çıkabilecek “psikolojik sözleşmenin ihlali” olasılığını artırabilir. Ancak toplu sözleşmelerde standart-dışı muamelelere fırsat verilmemesinden dolayı, istihdam ilişkisinin toplu sözleşme ile belirlendiği işyerlerindeki çalışanlarda, örgütsel adalet (eşitliğe dayalı dağıtım adaleti) algısı daha yüksek olabilir.

## ANAHTAR KELİMELER

Psikolojik sözleşmeler, toplu sözleşmeler, bireysel sözleşmeler, vaad ve yükümlülükler, uzlaşma, tek yönlü uyarlama, karşılıklı uyarlama, standart-dışı muamele

# THE ROLE OF COLLECTIVE VERSUS INDIVIDUAL CONTRACTS ON FORMATION, DEVELOPMENT AND VIOLATION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACTS IN EMPLOYMENT RELATIONSHIP

Leman BİLGİN

Anadolu University,

Faculty of Economic and Administrative Sciences

In the present study it is proposed that the psychological contract which consists of the perceptions of the employee and the employer about the terms of the exchange relationship between the two, may have different characteristics depending on whether the employment relationship is determined by collective or individual contracts. Psychological contracts differ in respect to; whether the reciprocal promises and obligations between the parties are mostly transactional or relational, the extend to which there is mutuality between the parties in perceiving those obligations, and the way reciprocal and unilateral adaptation processes related to the promises and obligations operate. In contrast to individual contracts, collective contracts imposed by unions may cause psychological contracts to involve more transactional terms, to be valid for a shorter time period, to have a narrow scope, and to be restricted at reciprocal obligations. While the reciprocal and unilateral adaptation processes in the psychological contract formed as a result of collective contracts operate in the direction of reducing the promises and obligations between the parties, the union going between, increases the probability of psychological contract violation by hindering the mutuality in perceiving the promises and obligations. Yet, as idiosyncratic deals are not permitted in collective contracts, organizational justice (equality-based distributive justice) perceptions may be higher in workplaces where employment relationship is determined by collective contracts.

## KEYWORDS

Psychological contracts, collective contracts, individual contracts, promises and obligations, mutuality, unilateral adaptation, reciprocal adaptation, idiosyncratic deal

## 1. GİRİŞ

İşçi-işveren ilişkisinin koşulları, tarafların karşılıklı hak ve yükümlülükleri, çalışma yasaları çerçevesinde bireysel sözleşmelerle veya toplu sözleşme ile belirlenir. İşçi sendikaları, işverenle yaptıkları toplu pazarlık yoluyla, çalışanlar için daha standart ve adil koşulları hedeflerken; işveren, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları yoluyla bireyler arası farklılıkları ön plana çıkararak işçiyle, bireysel düzeyde pazarlık ilişkisi içine girebilmektedir. Bireysel sözleşme ile belirlenmiş istihdam ilişkisi ile toplu sözleşme ile belirlenmiş istihdam ilişkisi, tarafların birbirlerine karşı olan yükümlülük, borçluluk, alacaklılık algılarını, sorumluluk ve güven duygularını farklı şekillerde etkileyebilir. Dolayısıyla, işçi ile işveren arasındaki istihdam ilişkisinin bireysel ya da toplu sözleşme ile belirlenmiş olması, taraflar arasındaki psikolojik sözleşmenin oluşumu, gelişimi ve ihlali bakımından önemli olabilir.

## 2. SENDİKANIN VE İKY'NİN İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİSİ KOŞULLARININ BELİRLENMESİNDEKİ KATKILARI

Sendikalar; üyeleri olan işçilerin işyerinde ücret, izin, eğitim, iş güvencesi, örgütsel adalet gibi konulardaki çıkarlarını savunmayı ve onların işveren karşısında söz hakkı elde etmelerini sağlamayı görev edinmişlerdir. Bunu da büyük ölçüde toplu sözleşmeler yoluyla yerine getirirler. Sendikalaşmış işyerlerinde personelin işe alınmasında, eğitiminde, iş değerlemesinde, performans değerlemesinde, terfiler ve diğer ödül sistemlerinin yürütülmesinde standart ve muhafazakar uygulamaların olduğu görülür. Öte yandan sendikasız veya sendikanın fazla güçlü olmadığı işyerlerinde İKY, performans artırıcı girişimlerle, performans farklılıklarına dayalı ücret ve terfilerle, kaliteli işgücünü işletmeye çekme ve işletmede tutma çabalarıyla etkili olur (Verma, 2005: 422,426).

Sendikalar istihdamda sürekliliğin sağlanmasını amaçlar ve çalışma koşullarında eşitsizliğe yol açan niteliğe dayalı personel değerlemelerine karşı dururlar. Geçici işçi, part-time işçi, taşeron ve sözleşmeli personel gibi esnek işgücü kullanımına da sıcak bakmazlar. Ancak son yıllarda işgücünün değişen niteliği ve işletmelerin içinde buldukları ekonomik belirsizlikler, geçici, part-time ve taşeron işçi sayısının artmasına yol açmıştır. Daha kötü koşullarda çalıştırılıyor olsalar da yeni işgücünün bu şekilde çeşitlenmesi, standart koşullarda çalışan işçilerin sorumlulukları, iş güvenceleri ve elde edebilecekleri fırsatlar üzerinde olumsuz etkiler yapabilmekte, onların bu duruma tepkileri ise iş devri ve sendikalaşma eğilimlerinin artması şeklinde olmaktadır ( Davis-Blake vd, 2003: 475-476). İşletme çalışanlarının öneminin azalması, istihdamda sürekliliğin tehlikeye düşmesi tedirgin edicidir. Araba parçaları üreten işletmeler üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda (Kaufman ve Kaufman, 1987: 332-

335); sendikalı işyerlerinde, benzer işi yapan üretim işçilerinin birbiriyle ikamesinin önlenme oranının ve boşalan kadroların dışarıdan personel alınmasına gidilmeden işletme içinden doldurulma eğiliminin, sendikasıız işyerlerindeki göre oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Gunnigle vd (1998:565-567) ise, İrlanda'daki 53 işletmede yürüttükleri araştırma sonunda, bireysel performans değerlemelerine dayalı performansa bağlı ücret sisteminin sendikasıız işyerlerinin %75'inde uygulandığını; sendikalı işletmelerin büyük çoğunluğunda ise ücret artışının ancak toplu sözleşmeler yoluyla belirlendiğini ortaya koymuşlardır. İşletmelerin rekabet güçlerini korumaları ve arttırmaları için gerekli olan, yüksek nitelikli işgücünü elde etme ve elde tutma yolundaki yönetsel çabaları, bir kısım personelin özel sözleşmelerle diğerlerinden farklı koşullarda çalıştırılması sonucunu getirmektedir. Oysa bu uygulamalar diğer personelin esnek koşullarda çalışanlardan hoşnutsuzluk duymalarına yol açmakta ve işverenle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyerek aralarındaki "psikolojik sözleşme"yi bozabilmektedir (Dick, 2006: 50; Davis-Blake vd., 2003: 481-483).

İşletmelerde insan kaynaklarının etkin yönetimi için gerekli ön koşullardan biri de yönetimle çalışanlar arasındaki iletişimidir. Sendikalar bir bakıma bu iletişimde engel oluşturmaktadırlar. Sendikanın yönetimle sürekli çelişen mesajlar vermesi, işverenle çalışan arasındaki iletişimde aracı olup doğrudan iletişime fırsat vermemesi, güdüleyici, işbirlikçi, şirket kültürü yaratmaya yönelik insan kaynakları politikalarının oluşturulmasını ve uygulanmasını engelleyebilmektedir (Verma, 2005: 430-431). Örneğin, çalışanlar, toplu sözleşme yoluyla edinilen hakların işveren tarafından değil, sendika tarafından (en azından sendikanın zorlamasıyla) verildiği algılayabilirler. Yine de bugün ülkemizde, işçi ve işveren taraflarının genellikle toplu pazarlık görüşmelerinde daha uzlaşmacı olduklarını, grevlerin yok denecek kadar azaldığını görmekteyiz. Bunun bir nedeni işletmelerin zaten zor koşullarda ayakta kalmaya çabalamaları, işsizlik gibi faktörlerken, bir nedeni de artık işveren ile sendikanın işçinin sahip olması gereken haklar konusunda benzer görüşlere sahip olmalarıdır. Sendika aksini iddia etse de, işveren bu koşulları, arada sendika olmasa da sağlamaya hazır gibidir. Sendikaların uzun yıllar süren mücadeleleri sonuç vermiş ve işveren, belki sendikalar olmasaydı asla düşünmeyecek olduğu işçi haklarını, önceleri endüstriyel barış için, daha sonra sendikalaşmayı önlemek için göz önüne almak zorunda kalmıştır. Bugünlerde ise, verimlilik ve karlılık için özellikle nitelikli personeli önemsemek durumunda kalmaktadır. Üretim işlerinin azalması ve hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte işgücünün niteliklerinin tamamen değişmesi, işverene; işçinin işini ve işletmesini sevmesinin önemini kavratmıştır. Bu yeni işgücü, yönetimin gözünde; farklı niteliklere sahip, farklı katkıları olabilen, işiyle ve işletmeyle ilgili kararlarda söz sahibi olması gereken, kariyerini işyeri yönetimiyle birlikte planlayan, tüm yeteneklerini kullanarak işini en iyi şekilde yapan, bunun karşılığını alan ve iş tatmini duyan, bu koşullar altında çalıştığı kuruma bağlanan, aksi takdirde ise işyerini rahatlıkla değiştirebilen nitelikli bireylerden oluşur. İşverenle doğrudan pazarlık gücüne sahip olan bu

kişiler işletmeye bireysel sözleşmelerle katılmakta, diğer çalışanlara göre ayrıcalıklar elde etmekte ve işletmeye ekstra katkılar sunmaktadırlar.

Bireyci yaklaşımlar ödül dağıtımında denklige dayalı adaleti öngörürken; kollektivist, dayanışmacı yaklaşımlar, eşitliği temel alırlar (Phillips & Gully, 2002: 1188). İKY anlayışı, yapılan işe göre, en yüksek performans karşılığında en yüksek ücreti uygun görürken; sendikalar, performans farklılıklarına bakılmaksızın herkesin (kıdeme göre) aynı ücreti almasını isterler. İKY anlayışı; performansı yüksek olanın terfi etmesini uygun görürken; sendikalar; en kıdemli olanın terfi etmesi gerektiğini savunurlar. (Verma, 2005: 426-427). Sendikaların psikolojik sözleşmeyi oluşturan ve olumlu sonuçları işletmeye yansıyan performans değerlemeleri, performansa bağlı ödül sistemi, kariyer yönetimi gibi birçok uygulamaya karşı oldukları görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında sendikalı işçinin, aldığı karşılığını ödemek için daha çok çalışma, çok çalışıp daha fazla ücret bekleme veya kişisel gelişimi için işverenden destek umma gibi eğilimleri düşük olacaktır.

### 3. İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİSİNİN ANALİZİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME YAKLAŞIMI

Psikolojik sözleşme, iki taraf arasındaki bir sosyal ilişkide her bir tarafın zihninde, diğerinden neler bekleyebileceği ve karşılığında neler sunabileceğini belirleyen, koşulları yazıya dökülmemiş, hatta bazen sözleşme dahi ifade edilmemiş olabilen karşılıklı vaad ve yükümlülüklerden oluşan, zaman içinde ve yaşantılar sonucu değişikliklere uğrayan bir alışveriş anlaşmasıdır (Schein, 1965: 54 ; Rousseau, 1990: 389-391 ; Robinson vd., 1994: 138-140). Kavram kısaca, kişinin kendisi ile diğer taraf arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inancı olarak da tanımlanmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 679). Bu alışveriş anlaşması; doktor ile hastası, avukat ile müşterisi, ev sahibi ile kiracı, karı-koca, iki arkadaş arasındaki ilişki kadar işçi-işveren ilişkisi için de geçerlidir. Bir konuda söz verildiğinin algılanmasından doğan beklentiler ve bunlara karşılık sunulmaya hazır olanlar, psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturur. Psikolojik sözleşmenin maddelerini, ifade edilmiş olmasa da karşı tarafça sağlanacağı bir takım ipuçlarından (sarfedilen sözlerden, personele ilişkin kamksanmış yönetsel uygulamalardan, diğer çalışanlara verilen ödüllerden, özgeçmişe ilişkin bilgilerden...) anlaşılabilen koşullar oluşturur. Psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentiler, sıradan beklentilerden farklı ve daha güçlüdür; çünkü bunlar, algılanmış vaadlerden doğan beklentilerdir. Bu yüzden, “psikolojik sözleşmenin ihlali”, umut ve beklentilerin gerçekleşmemesinden çok daha şiddetli olumsuz tepkilere yol açmakta, verimlilik ve iş tatmini düşmekte, iş devri artmaktadır. (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680; Rousseau, 2001: 517).

İşçi-işveren ilişkisinde psikolojik sözleşme, işçi ile işveren veya yöneticinin, aralarındaki bu istihdam ilişkisinin gerektirdiği karşılıklı vaad ve yükümlülüklerle ilişkin “algı”larıdır (Guest ve Conway, 2002: 22). İşçi ile işveren arasındaki ilk psikolojik sözleşme, yasal iş sözleşmesinin yapılması sırasında oluşur. Yasal sözleşme ile ücret, çalışma süreleri, izinler gibi maddi (transactional) ve yetki, sorumluluk gibi ilişkisel (relational) öğeler içeren çalışma koşulları belirlenir. Yasal sözleşmenin içeriği her iki taraf için açık ve belirgindir. Ancak psikolojik sözleşme, bireysel algıya dayalıdır. İşçi ile işverenin zihinlerinde oluşan psikolojik sözleşmeler birbirinden farklı olabilir ve taraflar genellikle bu durumun farkında değildirler. Üstelik psikolojik sözleşme gereği tarafların iş ilişkisindeki davranışları büyük ölçüde, kendilerini “karşı tarafa ne derece borçlu veya karşı taraftan ne derece alacaklı” hissettiklerine göre belirlenecektir (Adams, 1963: 422-424; De Vos vd., 2003: 540). Örneğin işçi; işverene ve işyerine bağlılığı, saygılı ve uyumlu davranışları, işinde göstereceği özveri, ilgi ve dikkat karşılığında kendisine, iş güvencesi ve gelişme olanakları sağlanacağını, adil ve saygılı davranılacağını; kendisinin de gelecekte bu davranışları göstereceğini işverene hissettirdiğini algılamış olabilir. Ancak, mesleki gelişimi açısından önemli gördüğü bir seminare katılmasına izin verilmediği zaman, bu alışveriş ilişkisinde alacaklı duruma gelecek ve karşı taraf yararına gösterdiği çabayı azaltabilecektir .

Psikolojik sözleşmeyi oluşturan başlıca unsurlar; şemalar, vaad ve yükümlülükler ile algılamadaki öznellik olarak sıralanmaktadır. Hatta psikolojik sözleşme öznellik olarak algılanmış karşılıklı vaad ve yükümlülüklerden oluşan bir şema olarak da tanımlanmaktadır. (Rousseau, 2001: 512). Şema, bireyin birbiriyle ilişkili kavramlar arasında kurduğu zihinsel bir modeldir ve oluştuktan sonra değişmeye dirençlidir. Şemalar geçmiş deneyimlerle yavaş yavaş gelişir, sabitleşir ve gelecekteki yeni yorumlamalara yön verir (Rousseau, 2001: 513). Şema oluşumunda bireysel deneyimler, mesleki normlar, aile ve arkadaş çevresi etkili olur. Örneğin, işe yeni başlayan işçinin kafasında oluşmuş şöyle bir iş ilişkisi şeması olabilir: İşveren, işçisini bir baba gibi koruyup haklarını gözetir. İşyeri ekmek kapısıdır ve bu nedenle kutsal sayılır. Bir başka işçinin kafasında ise önceki işyerindeki deneyimleri sonucu oluşmuş çok daha farklı bir şema olabilir: İşveren, işçisini çıkarlarına uyduğu sürece tutup gerektiğinde kolayca harcayabilir. İşyeri, daha iyi koşullarda bir iş bulunana kadar idare edilmesi gereken bir yerdir. Öte yandan bir işverenin kafasındaki iş ilişkisi şeması, işçinin sendikaya gerek kalmadan, işverene ve işyerine bağlılık duyarak çalışacağı, bu nedenle kendisine gerek duyacağı koşulların sağlanması; veya işçinin işverenden koparabildiğinin en fazlasını almaya ve fırsat buldukça kaytarmaya çalışacağı, bu nedenle de kendisine güvenilmemesi, sıkı denetim uygulanması gerektiği şeklinde olabilir. Tarafların, iş ilişkisi koşulları görüşülürken açıkça ifade edilmeyen, değinilmeyen, belirsiz kalan noktaları, zihinlerindeki şemalara göre tamamlama eğilimleri vardır; özellikle belirsizlik durumlarında şemalar işlevsel olur (Rousseau, 2001: 519). Bu nedenle gerek işçi, gerekse işveren kendini, beklentilerini ve

sunmaya hazır olduklarını olabildiğince açık bir şekilde ifade etmeli, karşısındakinin zihnindeki şemadan ne ölçüde farklı olduğunu ortaya koymalıdır. Çalışan açısından psikolojik sözleşmenin oluşumu, iş görüşmesinden sonra da, hem kendi deneyimlerinden kaynaklanan, hem de sosyalleşme süreci içinde çalışma arkadaşlarından, gözetimcilerden, sendika temsilcilerinden gelen işverenle ilişkiler hakkındaki bilgilerle devam eder. İşyerindeki çalışma yaşamının ilerleyen yıllarında ise, büyük ölçüde tamamlanmış olduğundan önceki hızını kaybetse de, zaman zaman ortaya çıkan ip uçları ve yeni yönetsel uygulamalarla bazı değişikliklere uğrar (Rousseau, 2001: 512).

Vaadler (promises), bir tarafın diğerine koşullu olarak sunmaya hazır olduğu destek, özveri ve olanakları, tanımaya hazır olduğu ayrıcalıkları, yapmaya hazır olduğu katkıları kapsar. Algılanan vaadler daha sonra yükümlülükler (obligations) dönüşür; bir tarafın yükümlülüklerini yerine getirmesi karşılığında diğer taraf kendisini borçlu hissederek kendisine düşen yükümlülükleri yerine getirir. Bu yükümlülükler psikolojik sözleşmenin koşullarını oluşturur ve bazıları maddi (transactional), bazıları ise ilişkisel (relational) olarak kabul edilir. Bu sınıflandırma, Rousseau'nun (1990: 395) ve Robinson vd.nin (1994: 143-145) araştırmalarında destek bulmuş; işçinin bir maddi yükümlülüğü olarak çok çalışma, buna karşılık işverenin bir maddi yükümlülüğü olarak performansla bağlı ücretlendirme; işverenin bir ilişkisel yükümlülüğü olarak işçiye eğitim ve gelişme olanaklarının sağlanması, buna karşılık işçinin ilişkisel yükümlülüğü olarak işverene sadakat ve ekstra-rol davranışları örnek gösterilmiştir. İlişkisel yükümlülüklerden oluşan bir anlaşma; karmaşık, geniş kapsamlı ve gelişimsel nitelikli olup, taraflar arasında yoğun iletişim gerektirirler. Buna karşılık maddi yükümlülüklerden oluşan bir anlaşma; durağan olma, dar ve basit bir alışveriş ilişkisinin dışına çıkamama, kısıtlı düzeyde iletişim gerektirme gibi özellikler taşır (Kalleberg ve Rognes, 2000: 317). Maddi yükümlülükler yasal düzenlemeler veya formal kurullarla desteklenmiş olup belirgin ve kısa vadeli iken, ilişkisel yükümlülükler daha geniş kapsamlı ve uzun vadeli (Morrison ve Robinson, 1997: 229). Lee ve Fuller (2005: 834-835), maddi yükümlülüklerden oluşan anlaşmaların taraflar arasındaki iletişimi kısıtlama ve ortak yükümlülükleri, paylaşımı azaltma özelliğine dikkat çekmişlerdir. Maddi yükümlülükler işçinin iş yaşamıyla sınırlıdır; ilişkisel yükümlülükler ise iş-dışı yaşamı da kapsar. Psikolojik sözleşmenin ilişkisel yönü ağırlık kazandıkça tarafların birbirleri açısından önemi de artar (Guzzo ve Noonan, 1994: 450). Ancak maddi ve ilişkisel yükümlülükler birbirinden tam olarak bağımsız değildir. Birindeki artış, çoğu kez, kişinin aynı zamanda diğerine ilişkin beklentiler içine de girmesine yol açar. Örneğin yüksek ücret ve birtakım somut yararlarla işe alınan bir eleman, aynı zamanda daha yüksek yetki, daha fazla özerklik bekler (Guzzo ve Noonan, 1994: 152).

Görüldüğü gibi bu alışveriş ilişkisinde yükümlülükler, karşılıklılık (reciprocity) temeline dayalıdır. Bir tarafın katkıları ilişkide bir denge

bozulmasına yol açar ve borçlu taraf yükümlülük hissederek dengeyi yeniden sağlayacak karşılığı verir (Dabos ve Rousseau, 2004: 52). Ancak algılama sürecinin özneliği nedeniyle çoğu kez vaatler taraflarca farklı şekillerde algılanır, yükümlülükler farklı şekilde oluşur, katkılar gerekenden eksik veya fazla olarak değerlendirilir; iki taraf için, aralarındaki psikolojik sözleşmenin hükümleri olan yükümlülükler aynı olmayabilir. Bu konuda yapılan bir araştırmada (Herriot vd.,1997: 160) işverenin işçi ile olan ilişkisinde yöneticilerin daha çok insancılık, çalışana iyi muamele gibi soyut koşullara (ilişkisel yükümlülüklere), işçilerin ise adil ücret ve güvenli çalışma koşullarına ( maddi yükümlülüklere) önem verdikleri görülmüştür.

İşçi ile işverenin farklı amaç ve yönelimleri dolayısıyla karşılıklı yükümlülüklerin algılanmasında uzlaşma (mutuality) içinde olmamaları doğal olabilir. Ancak psikolojik sözleşme araştırmalarında genellikle bir üst yöneticinin (gözetimcinin), işvereni temsil ettiği varsayılarak psikolojik sözleşmenin işveren tarafı olarak ele alınması, bu kişinin istihdam ilişkisindeki koşulları oluşturan ve kontrolü elinde tutan birincil merci olmaması nedeniyle yanıltıcı sonuçlara götürebilmektedir. (Dabos ve Rousseau, 2004: 52). Yönetici ve işçi karşılıklı yükümlülükleri aynı şekilde algılasalar da, yöneticinin yetkilerinin kısıtlı oluşu, işverene düşen yükümlülükleri yerine getirirken kendi iradesini ortaya koymasını engelleyebilmektedir. Oysa iki taraf birbirlerine düşen yükümlülükler konusunda görüş birliği içinde olduğunda her biri, kendisinden beklenenleri yerine getirme, diğerini düş kırıklığına uğratmama veya kendisine sunacakları karşısında borçlu kalmama çabası içinde olacaktır. Bu durumda, psikolojide insan davranışına yön veren önemli bir olgu olarak kabul edilen “kendini doğrulayan kehanet”<sup>1</sup>in (self-fulfilling prophecy) olumlu etkisi, ilişkiyi daha yapıcı hale getirecektir ( Dabos ve Rousseau, 2004:55 ).

Bireylerin bilişsel ve duygusal özelliklerindeki, ilgi ve yönelimlerindeki, zihinlerinde oluşmuş şemalardaki farklılıklar, görüşme sırasında sözleşme koşullarının iki tarafça farklı biçimlerde algılanmasına yol açabilir. Taraflar arasında uzlaşmanın gerçekleşmemiş olması, vaat ve yükümlülüklerin karşılıklı özelliği nedeniyle daha sonra bir tarafın, diğerinin aralarındaki psikolojik sözleşmeye uymadığını algılayarak, olumsuz duygu ve davranışlar içine girmesi sonucunu getirebilmektedir (Robinson ve Morrison, 1995: 296); Conway ve Briner, 2002: 297-298). Sözleşme sırasında verilmemiş olan sözlerin verilmiş olarak kabul edilmesi ve bunları yerine getirmeyen tarafın sözleşmeyi bozmuş (ihlal etmiş) olarak algılanması, ancak, tarafların görüşme sırasında birbirlerine karşı açık ve net olmalarıyla önlenebilir. Nitekim, işe alınırken ön görüşme sırasında yapacakları işin gerçekçi bir

1 Kendini doğrulayan kehanet; bireyin, karşısındakinin niyet ve davranışlarına ilişkin olarak önceden bazı beklentiler içine girmesi; buna karşılık diğerinin, başlangıçta o niyet ve davranışlar içinde olmasa da, bu beklentileri karşılama çabası sonucu söz konusu niyet ve davranışları gerçekten göstermeye başlamasıdır (Eden, 1991: 15).



biçimde tanıtılmadığı, işe ilişkin olumsuz koşulların dile getirilmediği durumlarda, çalışanlarda yüksek olumlu beklentilerin oluştuğu, çalışmaya başladıktan bir süre sonra da tatminsizlik ve işten ayrılma oranlarının arttığı görülmüştür (Ivancevich ve Glueck, 1989: 246-249).

İşçinin işletmeye ilk girerken zihninde var olan iş ilişkisi şemasının yanısıra işveren ( veya yönetici) ile yaptığı ilk görüşmede edindiği ve kendisinin verdiği izlenimler, iş ilişkisinin başlangıcında, koşulları henüz kesinleşmiş olmayan bir psikolojik sözleşme oluşturur. Psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler, işyerindeki sosyalleşme süreci boyunca önceleri daha hızlı, sonraları daha yavaş olmak üzere değişir. Bu değişiklikler ise hem tek yönlü (unilateral), hem de karşılıklı (reciprocal) uyarılma süreçleri sonucu olmaktadır (Ans De Vos vd., 2003: 537). Kişinin kendisi veya karşısındaki tarafından bulunulduğunu algıladığı vaadler tek yönlü uyarılma sürecinde fiili duruma göre değişikliğe uğrar. Kendi davranışları kendi vaadlerine, karşısındaki davranışları da yine karşısındaki vaadlerine ilişkin algıları değiştirir. Örneğin, işverenin belli bir durumda bir çalışana izin vermesi, diğerlerinin de benzer durumlarda aynı beklenti içine girmelerine, bunu işverenin vaad ve yükümlülüklerinden biri olarak algılamalarına yol açacaktır. Kendisinin bir kere işi yetiştirmek için ögle tatiline çıkmamasının da, daha sonra işin yetiştirilmesinin gerektiği durumlarda kendisinden yine bekleneceğini, çünkü bunun artık kendi vaad ve yükümlülükleri içine girdiğini algılar. Karşılıklı uyarılma sürecinde ise, karşı tarafın davranışlarına bakarak kendi vaadlerine, kendi davranışlarına bakarak da karşısındaki vaadlerine ilişkin algılarında değişimler olur. Ans De Vos vd.nin (2003: 538-540) araştırmaları sonucunda, işçinin işveren vaadlerine ilişkin algılarının tek yönlü uyarılma yoluyla değişmesinin daha çok iş ortamındaki sosyalleşme sürecinin başlarında (ilk üç ayda) gerçekleştiği görülmüştür. Bu süre sonunda söz konusu algıların büyük ölçüde sabitleşmesi nedeniyle de işçiye, işveren davranışına ilişkin bilgi akışının bu dönemde daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, bu sürecin dengeli işlemediği, diğer yandan işçinin kendi vaadlerine ilişkin algılarının tek yönlü uyarılmasının ileride de sürececek (sonraki altı- on iki ay boyunca değişebilecek) kadar esnek olduğu görülmüştür. (Bunun nedeninin kişinin kendine yönelik olumsuz değerlendirmelerden kaçınma güdüsü olabileceği belirtilmiştir) (Ans De Vos, vd., 2003: 544-547 ). Karşılıklı uyarılma sürecinin ise sosyalleşme sürecinin her iki aşamasında da aynı derecede etkili olduğu saptanmıştır: İşçiler ilk günden başlayıp sonuna kadar, kendi katkılarını, işverenin yerine getirmeye söz verdiğini algıladıkları yükümlülüklerle; dolayısıyla kendi vaad ve yükümlülüklerini işverenin davranışlarına göre ayarlamaktadırlar. Robinson vd.nin (1994:139) araştırmalarının sonucuna göre de, işçilerin işverene karşı olduğunu algıladıkları kendi yükümlülükleri zaman içinde azalırken, işverenin kendilerine karşı taşıdığını algıladıkları yükümlülükleri artmaktadır. O halde, işçilerin işverenden beklentilerinin, işverene yükledikleri yükümlülüklerin, kendi katkıları azalsa da artabildiği veya azalmayabildiği söylenebilir.

Psikolojik sözleşmenin şema niteliğinde olduğu, bir kez oluşunca değişmeye direnç gösterdiği bilinmektedir (Rousseau, 2001: 512). Psikolojik sözleşmenin ihlali (karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirmeme durumu), özellikle kıdemli çalışanlar tarafından algılanır; çünkü onların işverenle aralarındaki psikolojik sözleşmenin, yeni koşullara uyarlanabilme esnekliği daha düşüktür. Eski işçilerin örgütsel değişikliklere uyum sağlaması, işverenin kendileriyle yeni ve farklı pozisyonlar için görüşme yapmasıyla kolaylaşır; böylece onlar için de psikolojik sözleşmenin koşulları değişebilir (Rousseau, 2001: 522). Aksi takdirde psikolojik sözleşmenin ihlali, örgütsel adaletsizlik algısına yol açarak örgüte bağlılığı ve işverene olan güveni olumsuz yönde etkilemektedir. (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 923). Psikolojik sözleşmeye uyulduğunda ise, adalet algısı ve güven sonucu işçide örgüte bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve ekstral rol davranışları artmaktadır (Guest, 2004: 550).

#### 4. TOPLU SÖZLEŞME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Toplu sözleşme, sendikalı işyerlerinde çalışan işçileri temsil eden sendika ile işveren tarafının belli dönemlerde bir araya gelerek ücretler, çalışma süreleri, izinler, ikramiye ve yardımlar, iş güvenliği gibi konularda birbirleriyle yaptıkları pazarlık sonucu imzaladıkları bir anlaşmadır. Psikolojik sözleşme yaklaşımına göre bu anlaşma, taraflara “maddî” yükümlülükler getirir; çünkü “emeğin parasal karşılığını belirleyen koşullar” içerir ve “kısa, belirli bir dönem için geçerli”dir (Kalleberg ve Rognes, 2000: 317). Lee ve Faller (1993: 834-835) ise işçi-ışveren arasındaki maddî yükümlülüklerin ilişkiye durağanlık ve kısa vadeli bakış getirdiğini; ayrıca tarafların birbirine sunabileceklerini ve aralarındaki iletişimi kısıtladığını belirtmişlerdir. Sendikaların çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen önceki yıllara ait bir çalışmada araştırmacılar (Berger vd., 1983: 289), sendika üyesi çalışanların ücret, ikramiye ve yardımları önemseyecek şekilde sosyalleştirildiklerini, gözetim şekli, terfi fırsatları gibi koşulların onlar için, sendikasız çalışanlar için olduğundan daha önemsiz olduğunu saptamışlar ve sendikaların üyelerinin değerleri ve algıları üzerindeki etkisine dikkat çekmişlerdir. Sendika, üyesi işçilerin zihnindeki iş ilişkisi şemasını etkileyebilmektedir. O halde toplu sözleşme; hükümlerinin emeğin parasal karşılığını garantiye almaya yönelik olması, kısa süre için geçerli olması gibi nedenlerle işveren ve işçinin aynı amaçlar için çaba sarf etmelerini, birbirlerine uzun vadeli yatırım yapmalarını engelleyebilir. Ayrıca aralarındaki iletişimin kısıtlı ve daha çok dolaylı (sendika aracılığıyla) olmasının, ortak bir bakış açısı geliştirmelerini, ortak amaçlarda birleşmelerini zorlaştırması doğaldır.

Sendika, araya girerek, yönetim ile işçi arasında etkin bir iletişimin gerçekleşmesini engelleyebilmekte, yönetimin vermek istediği mesajı sapıtrabilmektedir (Verma, 2005: 430). Bunun ise, karşılıklı

yükümlülüklerin algılanmasında uzlaşma sağlanmasını zorlaştırması, bir tarafın, psikolojik sözleşmenin karşı tarafça ihlal edildiğini algılamasına yol açması mümkündür. Aralarındaki psikolojik sözleşme çoğunlukla maddi yükümlülüklerden oluştuğu, bu nedenle de istihdam ilişkisine yüzeysel baktıkları için; işverenin işçiye kendini geliştirme fırsatı sunması, işçinin işyerine duygusal veya normatif bağlılık duyması fazla olası görünmemektedir. Üstelik; toplu pazarlığın bölüştürücülük özelliği (Walton-McKersie, 1965: 13-15 ), işçi ve işveren taraflarını, amaçları farklı, birbirine rakip iki ayrı grup haline getirdiği için, toplu pazarlık sonrasında işçi ile işverenin zihinlerinde oluşan psikolojik sözleşmelerde işçiye informal destek, işverene bağlılık ve ekstra-rol davranışları gibi ilişkiyel hükümlere fazla yer olmayacaktır. Aksine, çoğu kez toplu sözleşme sonuçlarından hoşnut olmayan her bir taraf, psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin karşılıklılık özelliği dolayısıyla, kendisini alacaklı, karşıdakini ise borçlu olarak algılayarak toplu sözleşme sonrasında buna göre davranabilir. Üstelik; toplu sözleşmenin tarafların davranışlarına sınırlılık getirmesinin, psikolojik sözleşmenin “tek yönlü uyarlanma” özelliği gereği, tarafların geleceğe ilişkin vaad ve yükümlülüklerini, kendi davranışlarının sınırlanmış yeni haline göre azaltmalarına, karşıdakinden olan beklentilerini de pazarlık sonucu zorla alabildikleriyle sınırlamalarına yol açması da beklenir.

Öte yandan toplu sözleşme, kapsamındaki tüm işçilere işveren tarafından standart muamele zorunluluğu getirir. İşveren birlikte çalışmak istediği veya istemediği, ödüllendireceği veya cezalandıracağı işçilere (lehte veya aleyhte) özel muamelede bulunma esnekliğine sahip değildir. Bu durum, çalışanların eşitliğe dayalı dağıtım adaleti algılarını olumlu yönde etkilerken, işyerinde farklılaşma ve bireysel gelişme olanaklarını kısıtlamaktadır. Diğer çalışanlara göre üstün olan yönlerinin ,topl u sözleşme gereği de olsa, işverence dikkate alınmaması, psikolojik sözleşmenin karşılıklılık özelliği dolayısıyla, işçinin işinde göstermekte olduğu çabayı azaltmasına yol açabilir. O halde, işçi ile işverenin bireysel düzeydeki istihdam ilişkisinden kaynaklanan psikolojik sözleşme hükümleri, toplu sözleşme kapsamındaki işçiler için de geçerliliğini sürdürmektedir. Toplu sözleşmelerin işçilere işveren tarafından standart muameleyi öngörmesi, çalışanlar arasında eşitlik algısı sağlasa da, çoğu kez denklik (katkıya uygun ödül) duyarlılığını tatmin etmeye yetmemektedir. Oysa psikolojik sözleşmenin özellikle karşılıklı uyarılma ilkesi, denklik duyarlılığı ile yakından ilgilidir (Dick, 2006: 54). Üstelik, istihdam ilişkisindeki giderilemeyen haksızlıklara karşı geçmişte sıklıkla gösterilen grev gibi kolektif tepkilerin azalması, çalışanları karşılıklı yükümlülükler arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik (örgüte bağlılığın azalması, ekstra-rol davranışlarına girmede isteksizlik gibi) birtakım bireysel tepkilere götürmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 924). Psikolojik sözleşmenin karşılıklılık özelliği bu bakımdan da önem taşır.

Araştırmalar, maddi yükümlülükler bakımından en ön sırada oldukları kabul edilen geçici işçilerin (Kalleberg ve Rognes, 2000: 316) dahi, psikolojik sözleşmelerinin ilişkisel niteliğinin, istihdam ilişkisinin ilk altı ayından sonra arttığını (Lee ve Faller, 2005: 841) göstermektedir. O halde, toplu sözleşme sınırlayıcı olsa da, kıdemli işçilerin işverenle olan psikolojik sözleşmelerinde, maddi yükümlülüklerin yanı sıra, ilişkisel vaad ve yükümlülüklerini sürdürmelerini beklemek yanlış olmaz. Özellikle işyerinin büyümesinden ve sendikalaşmasından önce bu köprüyü kurmuş olanlar için, psikolojik sözleşmenin bir şema olarak değişime direnç gösterme özelliği etkili olabilir.

Psikolojik sözleşmede işveren tarafının kim olduğu da önemlidir. Guest (2004: 548) maddi anlaşmaların (transactional deals) daha çok işe girerken işçi ile İK yöneticisi gibi işletme temsilcileriyle, ilişkisel anlaşmaların (relational deals) ise, çalışma ortamında işçi ile gözetimcisi ve sık temas halinde olduğu diğer yöneticiler arasında olma olasılığına dikkat çekmiştir. Toplu sözleşme, işçiyi temsil eden sendika ile işletme temsilcileri arasında olan, maddi ve standart nitelikli bir anlaşmadır. Gözetimciler ise, en azından ilişkisel sözleşme yükümlülükleri bakımından taraf olmaktan kaçınmayacaklarına göre, bu konuda toplu sözleşmenin ötesinde yetki sahibi olmalıdırlar. Ancak, genel işletme politika ve uygulamaları, orta düzey yöneticilerin yükümlülüklerini yerine getirmelerini engellemektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 922). Üst yönetim engelinin yanı sıra işyeri sendika temsilcisinin varlığı da bu konuda bağlayıcı olabilir.

## 5. BİREYSEL SÖZLEŞME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Bireysel sözleşme, toplu sözleşmeden farklı olarak, işçi ile işverenin (yönetimin), aralarındaki istihdam ilişkisi koşullarını bire bir, aracı olmadan ve bu nedenle de tarafların vaadleri ile algılananlar arasında uzlaşma sağlanması daha mümkün olacak biçimde belirledikleri bir anlaşmadır. Bireysel sözleşme ile oluşan iş ilişkisinde, işverenden işçiye insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bilgi akışı, arada sendika olmadan gerçekleşir. İşçi, algıladığı işveren vaadlerine karşılık sunacağı katkıları kendisi ayarlar. Öte yandan psikolojik sözleşme, bireysel düzeydeki işçi- işveren ilişkisini kapsayan bir olgudur. Bireysel sözleşmeden kaynaklanan psikolojik sözleşmenin, özellikle oluşması ve değişmesi toplu işgücü çıkarları ve sendika etkisinden uzak olduğu için, toplu sözleşmeden kaynaklanana göre daha iyi yürümesi beklenir.

İş ilişkisine bireyci ve esnek yaklaşım; işletmeye ve işe bağlılığı, iş tatminini ve performansı arttırmaya yönelik İKY uygulamaları ile birlikte gelmiştir (Guest, 2004: 544; Machin ve Wood, 2005: 201). İKY uygulamaları bir yandan da adaletin, işbirliğinin ve verimlilik artışının sağlanması için işgücüne sistematik ve tutarlı yaklaşımın önemini ön planda tutar.

Tutarlılıkla esnekliğin bir arada olup yönetilmesi gerekir (Rousseau, 2001: 267). Bunun bir nedeni, sözleşmenin, bireysel düzeyde yapılmış olsa da, diğer çalışanların psikolojik sözleşmelerini, örgütsel adalete ilişkin algılarını, işverene olan güven ve bağlılıklarını etkilemesinin kaçınılmazlığı olabilir.

Global rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler sonucu işyerlerinde çalışan sayısının azalması ve niteliklerinin yükselmesi, sendikaların eski güçlerini kaybetmeleri, işçinin işveren karşısındaki bireysel pazarlık gücünün artması ve toplu olarak temsil edilme ihtiyacının azalması, bireysel sözleşmelerin önem kazanmasına yol açmıştır. Özellikle üst düzey bilgiye dayalı işler, daha eğitilmiş, deneyimli, yetenekli, uzman, bireysel pazarlık gücü olan kişileri gerektirmektedir. Bunların seçimi, eğitimi, güdülenmeleri, performans farklılıklarının belirlenmesi, işletmeye bağlanmaları birtakım İKY çabalarıyla gerçekleşmektedir. Ancak bu kişiler, yeteneklerinin köreleceği, güncelliği kaybedecekleri endişesiyle aynı yerde uzun süre çalışmaktan kaçınmakta, katkılarının karşılığını kısa süre içinde almak istemektedirler (Rousseau, 2001: 265). İşveren, yüksek maliyetle elde ettiği bu bireylerden yararlanmak ve işletmede tutabilmek için kendini yöneten ekipler, yatay organizasyonlar gibi katılımcı ve işbirlikçi; kar ortaklığı, kara bağlı ücret artışı, çeşitli kariyer geliştirme fırsatları (örn. yurt içi ve dışı kongrelere, kurslara gönderme), esnek çalışma süresi gibi güdüleyici koşullar sunma gereği duymaktadır.

Bu tür çalışanların bireysel sözleşmeleri standart koşulların yanı sıra “standart-dışı muamele”<sup>2</sup> niteliğinde bazı imtiyazlar içerirken, psikolojik sözleşmelerinin ilişkisel yönü maddi yönünden daha ağırlıklı olmaktadır. Özellikle yirmi yıl önce, standart-dışı muamele; kıdemli personele daha rahat görevler verme, işgücü piyasası koşulları gereği önceki yıllarda alınanlara göre daha yüksek ücretle eleman alma gibi uygulamaları kapsarken, bugün, iş ortamındaki çalışma saatlerinin kısılması, aile fertlerine tanınan olanaklar, yeni model bilgisayar, seyahatler, kendini geliştirme olanakları şeklinde gelişmeler olmuştur (Rousseau, 2001: 262; Guzzo ve Noonan, 1994: 451; Dick, 2006: 42). Bu durum ise diğer personelin psikolojik sözleşmelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Dick, 2006: 50). Onların buna tepki olarak iş başında harcadıkları çabayı, işletmeye ve işverene olan bağlılıklarını azaltmaları kaçınılmazdır.

2 Rousseau (2001: 261) “standart-dışı muamele”yi (idiosyncratic deal) çalışanın, işverenle arasında olan pazarlık ilişkisi gereği kendisiyle benzer durumdaki diğerlerinden farklı bir muamele görmesi olarak tanımlamıştır. Standart-dışı muamele genellikle, kaybedilmesi işveren açısından maliyetli olan, kıdemli ve donanımlı personeli güdülemek ve elde tutmak amacıyla uygulanır. Özellikle yeni oluşmuş bir işte veya yeni kurulmuş bir işyerinde, henüz belirli kural ve uygulamalar yerleşmemiş olduğundan, standart-dışı muameleler için uygun bir zemin vardır (Rousseau, 2001: 266). Yerleşik kural ve uygulamalar varken ise, bu tür ayrıcalıklar ya gizli olarak, ya da belli performans standartlarına, uzmanlık düzeyine, kıdeme bağlanarak işyerindeki herkesin ulaşabileceği şekilde sunulmalıdır (Rousseau, 2001: 268-269).

Benzer işi yapan tüm çalışanların aynı çalışma koşullarına sahip olması, toplu sözleşmenin bireysel sözleşmeye olan üstünlüğüdür. Esnekliğe, keyfi uygulamalara meydan vermeyen bu anlaşma, çalışma ilişkilerine tutarlılık ve adalet getirir. Öte yandan bireysel sözleşme ile işveren, çalışanın bireysel gelişimine fırsat vererek, aralarındaki psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunu ön plana çıkarabilir. Böylece de ondan daha fazla bağlılık, yüksek performans, ekstra rol davranışları bekleyebilir. Bu durumda ayrıca; bire bir iletişim halinde, aracı olmadan belirlenen, değişen ve gelişen çalışma koşullarının iki tarafça algılanmasında, “uzlaşma” sağlanması beklenir. Psikolojik sözleşme hükümlerinin “karşılıklılık” özelliği nedeniyle işe çalışan, işverenin kendisine sunmaya hazır oldukları sınırlanmadığından, bunlara karşılık sunacağı katkıları da kısıtlamama, hatta pazarlık ilişkisi içinde bunları geliştirme eğiliminde olacaktır.”Tek yönlü uyarılma” yoluyla da hem işverenin, hem de bireysel sözleşmeli çalışanın, işverenin bugüne dek sağladığı olanakların ve çalışanın bugüne dek olan katkılarının gelecekte de süreceğini algılamaları, aralarındaki psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Ancak bireysel sözleşmelerin genel olarak psikolojik sözleşmelere katkısının olumlu olması için, standart-dışı muamelede bulunulurken dikkatli olmak gerekir. Özellikle “kariyer fırsatı sağlayan geliştirici görevler ve diğer ödüller, talep etme cesareti gösterenlere veya işten ayrılma tehdidinde bulunanlara değil,... aynı durumdaki yüksek performans gösteren her çalışana verilmelidir” (Rousseau, 2001:267-269)

## 6. SONUÇ

Toplu sözleşme ve bireysel sözleşmenin işçi ile işveren (yönetim) arasındaki psikolojik sözleşme üzerinde farklı etkileri olması kaçınılmaz görünmektedir. Bireyciliğin, esnekliğin ve İKY'nin gelişmesiyle, istihdam ilişkisine kolektif yaklaşım yerini giderek bireysel yaklaşıma bırakmaktadır. Bu durumun ise, psikolojik sözleşme koşullarını daha kapsamlı, daha farklı nitelikli, taraflarca benzer şekilde algılanır ve karşılıklı olarak geliştirilmeye açık hale getirmesi, psikolojik sözleşmenin ihlal edilme algısını azaltması, işçi ile işvereni birbirine yaklaştırması beklenir.

Psikolojik sözleşme, kolektif sistemler ve toplu sözleşmeler, İKY uygulamaları, standart ve standart-dışı koşullar içeren sözleşmeler ile ilgili yukarıda değinilen kuramsal ve görgül araştırma sonuçları ışığında;

- Bireysel sözleşme yoluyla oluşan psikolojik sözleşmenin toplu sözleşme yoluyla oluşana göre daha fazla ilişkisel hükümler içermesi, dolayısıyla daha uzun süreli ve karşılıklı vaad ve yükümlülükler bakımından daha kapsamlı olması
- Bireysel sözleşme yoluyla oluşan psikolojik sözleşmede tarafların birbirlerine olan karşılıklı vaad ve yükümlülüklerine ilişkin algılarının benzer olması, dolayısıyla psikolojik sözleşmenin ihlali olasılığının düşük olması
- Bireysel sözleşme yoluyla oluşan psikolojik sözleşmede karşılıklı vaad ve yükümlülüklerin sınırlı olmaması (esnek olması) ve bu bakımdan taraflarca, karşılıklılık ilkesine göre, zaman içinde geliştirilmeye açık olması; toplu sözleşme yoluyla oluşan psikolojik sözleşmede ise her iki tarafın vaad ve yükümlülüklerinin sınırlanması, bu bakımdan da tarafların, karşılıklılık ilkesi uyarınca, kendilerine düşen katkıyı giderek azaltmaları
- Toplu sözleşmenin getirdiği standart istihdam koşullarının tek yönlü uyarılma süreci yoluyla psikolojik sözleşmeyi etkilemesi, dolayısıyla tarafların kendi sınırlanan davranışları uyarınca karşı tarafa olan geleceğe ilişkin kendi vaad ve yükümlülüklerini azaltmaları
- Bireysel sözleşmelerin standart- dışı muameleye fırsat vermesi dolayısıyla, işgücünün büyük çoğunluğunun toplu sözleşme hükümleri kapsamında olduğu işyerlerinde, eşitliğe dayalı dağıtım adaleti algısının, çalışanları bireysel sözleşmeli olan işyerlerinde ise denklığe dayalı dağıtım adaleti algısının daha yüksek olması

beklenir. Bu noktaları göz önüne alacak görgül araştırmalarla, toplu sözleşme ile bireysel sözleşmenin psikolojik sözleşme üzerine olan etkileri daha net biçimde ortaya konabilir.

**KAYNAKÇA**

- Adams, J. S.** (1963). Towards An Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology* , 67, 422-436.
- Berger, C.J., Olson, C.A. & Boudreau, J.W.** (1983). Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards, *Organizational Behavior and Human Performance* , 26(2), 289-324.
- Conway, N. & Briner, R.** (2002).A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises, *Journal of Organizational Behavior*; 23, 287-302.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I.** (2000).Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey, *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M.** (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers, *Journal of Applied Psychology* , 89(1), 52-72.
- Davis-Blake, A., Broschak, J.P. & George, E.** (2003). Happy Together?How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees, *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R.** (2003). Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity, *Journal of Organizational Behavior*; 24(5), 537-548.
- Dick, P.** (2006). The Psychological Contract and the Transition from Full to Part-Time Police Work, *Journal of Organizational Behavior*; 27, 37-58.
- Eden., D.** (1991). Applying Impression Management to Create Productive Self-fulfilling Prophecy at Work. İçinde R.A. Giacalone and P. Rosenfeld (Der.)*Applied Impression Management: How Image-Making Affects Managerial Decisions* (ss.13-40). Newbury Park, California: Sage .
- Guest,D.E.** (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract, *Applied Psychology: An International Review* , 53(4), 541-555.



- Guest, D. & Conway, N.** (2002). Communicating the Psychological Contract: An Employer Perspective, *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38.
- Guzzo, R.A. & Noonan, K.A.** (1994). Human Resource Practices As Communications and the Psychological Contract, *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Gunnigle, P., Turner, T. & D'Art, D.** (1998). Counterpoising Collectivism: Performance-Related Pay and Industrial Relations in Greenfield Sites, *British Journal of Industrial Relations*, 36, 565-579.
- Herriot, P., Manning, W.E. & Kidd, J. M.** (1997). The Content of the Psychological Contract, *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Ivancevich, J.M. & Glueck, W.G.** (1998). *Foundations of Personnel*, Homewood, Illinois: Irwin.
- Kalleberg, A.L. & Rognes, A.J.** (2000). Employment Relations in Norway: Some Dimensions and Correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 315-335.
- Kaufman, R.S. & Kaufman, R.T.** (1987). Union Effects on Productivity, Personnel Practices and Survival in the Automotive Parts Industry, *Journal of Labor Research*, 8, 332-350.
- Lee, G.J. & Faller, N.** (2005). Transactional and Relational Aspects of the Psychological Contracts of Temporary Workers, *South African Journal of Psychology*, 35(4), 831-847.
- Machin, S. & Wood, S.** (2005). Human Resource Management As A Substitute for Trade Unions in British Workplaces, *Industrial and Labor Relations Review*, 58(2), 201-218.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L.** (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops, *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Phillips, J.M. & Gully, S.M.** (2002). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Singapore and the United States, *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1186-1205.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S. & Rousseau, D.M.** (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study, *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.

- Robinson, S.L. & Morrison, E.W.** (1995). Psychological Contracts and Organizational Citizenship Behavior: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, *Journal of Organizational Behavior*; 16, 289-298.
- Rousseau, D.M.** (1990). New Hire Perceptions of their own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M.** (1998). The 'Problem' of the Psychological Contract Considered, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A.** (1998). Assessing Ppsychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D.M.** (2001a). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D.M.** (2001b). The Idiosyncratic Deal: Flexibility vs Fairness, *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Schein, E.H.** (1965). *Örgütsel Psikoloji*, Çev.:A. Sağtür & Ş. Öz-alp, Eskişehir: İTİA Basımevi.
- Verma, A.** (2005). What Do Unions Do to the Workplace? Union Effects on Management and HRM Practices, *Journal of Labor Research*, 26(3), 415-449.
- Walton, R.E. & Mc Kersie, R.B.** (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York: Mc Graw- Hill.