



Cilt: 6 Sayı: 3

e-ISSN: 2602-2125

YORUM - YÖNETİM - YÖNTEM ULUSLARARASI YÖNETİM - EKONOMİ VE FELSEFE DERGİSİ

JOURNAL OF INTERPRETATION, MANAGEMENT AND METHOD (JIMM)



YORUM – **Y**ÖNETİM – **Y**ÖNTEM
**ULUSLARARASI YÖNETİM - EKONOMİ VE
FELSEFE DERGİSİ**

JOURNAL OF INTERPREATION, MANAGEMENT AND METHOD (JIMM)

Cilt/Volume: 6
Sayı/Issue : 3
Yıl/Year : 2018

e - ISSN: 2602-2125

DOI: 10.32705/yorumyonetim

ASOS ve DRJI Index tarafından taranmaktadır.

**YORUM
YÖNETİM
YÖNTEM
DERGİSİ
CİLT:6 SAYI:3
2018**



Arş. Gör. Ahmet Karakiraz
+90 264 295 62 57

Arş. Gör. Oğuzhan Öztürk
+90 264 295 35 90

Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik
+90 264 295 62 98



www.yorumyonetim.org

<http://dergipark.gov.tr/yorumyonetim>



İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER

PROF. DR. RECAİ COŞKUN

EDİTÖR / EDITOR

PROF. DR. RECAİ COŞKUN

coskun@sakarya.edu.tr

EDİTÖR YARDIMCISI / ASSOC. EDITOR

DOÇ. DR. ALİ TAŞ

alitas@sakarya.edu.tr

YAYIN KURULU/EDITORIAL BOARD

PROF. DR. RECAİ COŞKUN

DOÇ. DR. ALİ TAŞ

DR. ÖĞR. ÜYESİ ZÜLKÜF ÇEVİK

ARŞ. GÖR. AHMET KARAKİRAZ

ARŞ. GÖR. OĞUZHAN ÖZTÜRK

YORUM
YÖNETİM
YÖNTEM
DERGİSİ
CİLT:6 SAYI:3
2018



ALAN EDİTÖRLERİ (AREA EDITORS)

İnsan Kaynakları Yönetimi Alan Editörü

ADEM BALTAÇI (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

Stratejik Yönetim Alan Editörü

MAHMUT HIZIROĞLU (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)

Davranış Bilimleri Alan Editörü

ALİ AKSOY (İnönü Üniversitesi)

Felsefe Alan Editörü

HAKAN POYRAZ (Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi)

AHTEM CELİLOV (Kırım Ekonomi Üniversitesi)

Sosyoloji Alan Editörü

AHMET BARAN DURAL (Tekirdağ Üniversitesi)

Kamu Yönetimi Alan Editörü

ÖZER KÖSEOĞLU (Sakarya Üniversitesi)

Ekonomi Alan Editörü

KUTLUK KAĞAN SÜMER (İstanbul Üniversitesi)

Balkanlar Alan Editörleri

ERGİN JABLE (Priştine Üniversitesi, Kosova).

ABDÜLMECİD NUREDİN (Vizyon Üniversitesi, Makedonya)

Kafkaslar ve Hazar Bölgesi Alan Editörü

FARİZ AHMADOV (Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi)

Coğrafya Alan Editörü

ÜMİT DURU (Sakarya Üniversitesi)

YORUM
YÖNETİM
YÖNTEM
DERGİSİ
CİLT:6 SAYI:3
2018

YAYIN KURULU / EDITORIAL
BOARD

Prof. Dr. Recai Coşkun
Doç. Dr. Ali Taş
Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik
Arş. Gör. Ahmet Karakiraz
Arş. Gör. Oğuzhan Öztürk

YORUM-YÖNETİM-YÖNTEM
DERGİSİ'NDE YER ALAN
MAKALELERİN BİLİMSEL
SORUMLULUĞU YAZARA
AİTTİR.

SCIENTIFIC RESPONSIBILITY
FOR THE ARTICLES
BELONGS TO THE AUTHORS
THEMSELVES.



HAKEM HEYETİ

Prof. Dr. Ayşe İrmiş	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Derman Küçükaltan	İstanbul Arel Üniversitesi
Prof. Dr. Gazi Uçkun	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Habip Yıldız	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk Selvi	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Harun Bal	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Tutar	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir Ardiç	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Akal	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.
Prof. Dr. Mustafa Ünal	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Rahmi Karakuş	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai Coşkun	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Refika Bakoğlu	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Şaban Kayıhan	Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Prof. Dr. Zekai Özdemir	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Zeki Parlak	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Nuray Girginer	Eskişehir Osmangazi Üni.
Doç. Dr. Ali Taş	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Cihan SELEK ÖZ	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Elbeyi Pelit	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Doç. Dr. Emel İslamoğlu	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	Niğantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Akbolat	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Murat İskender	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Cahit Unğan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Türkay	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Nuri Özdoğan	Adnan Menderes Üni.
Doç. Dr. Ömer Bağcı	Hasan Kalyoncu Üniversitesi
Doç. Dr. Özer Köseoğlu	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Sanem Çitçi	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emre Oruç	Bilecek Şeyh Edebalı Üni.
Dr. Öğr. Üyesi Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Kamil Taşkın	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi M. Said Döven	Eskişehir Osmangazi Üni.
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan Erkan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Osman Uslu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Samet Güner	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat Durmuşkaya	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semih Okutan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serdar Orhan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sevgi Dönmez Maç	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Aydın Turan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Yasin Şehitoğlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Yasin Şerifoğlu	Kastamonu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Fırat Altınkaynak	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Gökhan Gürler	Sakarya Üniversitesi
Dr. Cahit Erdem	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Dr. Rıdvan Kalaycı	Sakarya Üniversitesi
Dr. Yusuf Arslan	Sakarya Üniversitesi

Değerli Okuyucular;

Dergimizin 6. Cildinin 3. Sayısı ile karşınızdayız. Bu sayıda çalışma ilişkileri ve örgütsel davranış disiplinlerinden üç adet makaleye yer veriyoruz. Bu sayının ilk makalesinde ÖZKAN ve YEŞİLBAŞ ORHAN, sosyal diyalog kavramını ele almışlardır. Sosyal diyalog kavramının Avrupa Birliği ve Türkiye’de gelişim sürecini tarihsel bir açıdan ele alan yazarlar, sosyal diyalog mekanizmalarının etkin kullanımının bir göstergesi olarak sendikalaşma oranlarını belirlemişlerdir. Avrupa Birliği ve Türkiye’de sendikalaşma oranları üzerinden sosyal diyalogun etkinliğini inceleyen yazarlar, hem Avrupa Birliği’nde hem de Türkiye’de sendikal hareketin etkinliğinin azaldığını tespit etmişlerdir. ÖZKAN ve YEŞİLBAŞ ORHAN’ın çalışması, sosyal diyalogu sendikalaşma oranları üzerinden ele almaları ve hem Avrupa Birliği’nde hem de Türkiye’de sendikalaşma oranlarının genel bir düşüş eğiliminde olduğunu göstermeleri yönüyle değerli bir katkı sunmaktadır.

EFE ve arkadaşları “POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE ARACI ETKİYE SAHİP MİDİR?” başlıklı çalışmalarında, hizmet sektörü çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel inovasyona etkisini ve bu ilişkide çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin aracı rolünü incelemişlerdir. Bulgularda; çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel inovasyonu pozitif yönde etkilediği ve bu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Yazarların, pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü saptamaları, örgütsel davranış yazınına değerli bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Dergimizin bu sayısının son makalesinde ise Avustralya, Türkiye ve Ukranya’dan yazarların katkıda bulunduğu uluslararası nitelikte bir çalışmaya yer veriyoruz. Bu çalışmada Mc LOUGHLIN ve arkadaşları, örgütlerde güven konusunu kültürlerarası bir perspektiften ele almışlardır. Karakter algılarının, çalışanların yönetime duyulan güvenin önemli bir öncülü olduğu fikrini geliştiren çalışma, güven araştırmalarına yeni bir yol oluşturmaktadır.

Yeni sayılarda görüşmek dileğiyle

Prof. Dr. Recai COŞKUN

Editör

İÇİNDEKİLER

1. *AB ve TÜRKİYE'DE SOSYAL DİYALOĞUN GELİŞİMİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME*
Elifnaz ÖZKAN, Merve YEŞİLBAŞ ORHAN1-12
2. *DOES POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL HAVE A MEDIATOR EFFECT IN THE RELATION BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMPLOYEE PERFORMANCE?*
Mehmet Naci EFE, Muhammet Fatih ŞENGÜLLENDİ, Yasin ŞEHİTOĞLU13-22
3. *TRUST WITHIN ORGANISATIONS: A CROSS-CULTURAL RESEARCH ON THE ROLE OF CHARACTER PERCEPTION*
Dominic McLoughlin, Maryna Salun, Emrah Özsoy, Carroll R., Kateryna Zaslavska, Osman Uslu23-37

AB ve TÜRKİYE'DE SOSYAL DİYALOĞUN GELİŞİMİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Elifnaz ÖZKAN

Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, elifnazozkann@gmail.com

Merve YEŞİLBAŞ ORHAN

Yüksek Lisans Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, merveyesilbas@hotmail.com

ÖZ

Sosyal Diyalog, kavram olarak çok geniş bir yapıya sahip olmakla birlikte içinde bir ulusun tarihinden, sosyo-ekonomik koşullarından ya da belirli bir döneminin siyasal durumundan izler taşıyabilir. Bu bakımdan Sosyal Diyalog kavramı için uluslararası alanda pek çok farklı açıklama yapılmaktadır. Sosyal diyalog anlayışının milletler açısından değişiklik göstermesi, bu kavramın her ülke ya da toplulukta farklı seviyede gelişmesine neden olmuştur.

Yapılan bu çalışmada AB ile Türkiye'de sosyal diyalog kavramının tarihsel süreç içerisinde gelişimine yer verilmiş ve sosyal diyaloga bakış açıları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme ile AB ve Türkiye'de sosyal diyalog gelişim süreçlerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Sosyal diyalog mekanizmalarının etkin kullanımının sendikalaşma oranlarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle AB ile Türkiye'deki sendikalaşma oranları incelenmiştir. Elde edilen verilerle AB ile Türkiye'deki sosyal diyalog sürecinin karşılaştırması yapılmış ve kavram üzerinden teorik bir değerlendirme sunulmuştur. Araştırma sonucunda, AB ve Türkiye'de sendikal hareket etkinliğinin azaldığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Diyalog, Sendikalar, AB'de Sosyal Diyalog, Türkiye'de Sosyal Diyalog

AN EVALUATION ON THE DEVELOPMENT OF SOCIAL DIALOGUE IN THE EU AND TURKEY

ABSTRACT

Social Dialogue has a very broad structure as a concept, but it can carry traces of a nation's history, its socio-economic conditions or the political situation of a certain period. In this respect, many different explanations are made internationally for the concept of Social Dialogue. The fact that the concept of social dialogue has changed in terms of nations has led to the development of this concept at different levels in every country or community.

In this paper, the development of the concept of social dialogue in Turkey with the EU has been discussed in the historical process and the perspectives of social dialogue have been evaluated. The aim of this study is compare the social dialogue development processes in the EU and Turkey. It is thought that effective use of social dialogue mechanisms will positively affect the rates of unionization. For this reason, the rates of unionization in Turkey and the EU have been examined. The data obtained was compared with the social dialogue process in Turkey with the EU and a theoretical evaluation was presented on the concept. As a result of the research, it was observed that trade union activity in the EU and Turkey has decreased.

Keywords: Social Dialogue, Trade Union, Social Dialogue in EU, Social Dialogue in Turkey

Giriş

Endüstri ilişkileri işçi, işveren ve devlet arasındaki ilişkileri içeren bir kavramdır. İşçi, işveren ve devlet ilişkileri ise sosyal diyalog süreciyle şekillenmektedir. Günümüzde sosyal taraflar sosyal diyalog sürecine aktif olarak katılmakta ve anlaşmalar imzalamaktadır.

Avrupa Birliği (AB) ve Türkiye'nin sosyal diyalog tarihsel süreçlerinin incelenmesi, Türkiye'de sosyal diyalog mekanizmalarının gelişimini görebilmek ve AB ile karşılaştırma imkanı sunması açısından önemlidir. Bu ihtiyaçtan dolayı çalışmada, Avrupa Birliği ve Türkiye'de sosyal diyalogun tarihsel süreci incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmada, AB ve Türkiye'de sosyal diyalogun gelişimi ve sürecin geldiği son noktayı değerlendirmek amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, sosyal diyalog kavramı, sosyal diyalog biçimleri ve sosyal diyalog türlerine yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, AB'de sosyal diyalogun tarihsel süreci, süreç içinde ortaya çıkan sosyal diyalog komitelerine ve sosyal taraflara yer verilmiştir. Sosyal diyalog komiteleri ve kurullar sosyal diyalog sürecinde etkin rol oynamaları bakımından önemlidir.

Türkiye'de sosyal diyalogun gelişiminde işçi oluşumları, sosyal diyalog kurul ve komiteleri sosyal diyalog sürecinin gelişiminde önemli bir noktada yer almaktadır. Bu nedenle, çalışmanın üçüncü bölümünde, Türkiye'de sosyal diyalogun tarihsel sürecine ve bu tarihsel süreci şekillendiren işçi oluşumlarına ve sosyal diyalog mekanizmalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, AB ve Türkiye'de sendikalaşma oranları incelenerek, sendikal oranların değişimi ve bu değişimin nedenlerine dair değerlendirmeler yer almaktadır.

1. Sosyal Diyalog Kavramı

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'ya göre sosyal diyalog; ekonomi ve sosyal politika alanlarında hükümet, işveren ve işçi temsilcilerinin her türlü görüşme/müzakere, danışma ya da bilgi alışverişini kapsayıcı bir süreçtir (www.ilo.org). Sosyal diyalog, sosyal tarafların etkileşimi bakımından dar anlamda ya da geniş anlamda ele alınmaktadır.

Dar anlamıyla sosyal diyalog; sosyal taraflar -işçi ve işveren ve örgütleri- arasında uzlaşmayı içeren ikili işbirliği ve etkileşime dayanmaktadır. Zamanla bu kavram devleti de içine alarak genişlemiştir (Dereli, 1997: 113).

Sosyal tarafların işçi ve işverenden oluştuğu sosyal diyalog iki taraflı (bi-partite) olarak adlandırılırken; işçi, işveren ve hükümet birlikteliğinin olduğu sosyal diyalog üç taraflı (tri-partite) olarak adlandırılmaktadır.

Günümüzde çok taraflı (multi-partite) sosyal diyalog karşımıza çıkmaktadır. İşçi, işveren ve hükümet birlikteliğine diğer örgütlü toplum kesimlerinin de eklenmesiyle oluşan çok taraflı sosyal diyalog, sürece toplumdaki diğer aktörlerin de aktif katılımını sağlamaktadır. Çok taraflı sosyal diyalogta; işçi, işveren, hükümet temsilcileri ve sivil toplum örgütlerinin temsilcileri de yer almaktadır (Ersöz, 2008: 24).

Sosyal diyalog düzeyleri ülkeler ve bölgeler arasında farklılık göstermektedir. Bu farklılık, ulusal, bölgesel ve işyeri düzeyinde sosyal diyalog düzeyleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ulusal düzeyde sosyal diyalog, endüstri ilişkileri ve çalışma ilişkilerinin ele alındığı bir süreçtir. Bu süreçte ulusal düzeyde ekonomik ve sosyal politikalar belirlenmektedir. Sosyal taraflar diyaloga üç farklı şekilde katılabilmektedir. Hükümetlerin hazırladığı taslak mevzuatlara tavsiye ve görüş oluşturma; hükümet politikalarıyla ilgili anlaşmalara katılma; sosyal tarafların yerleşik mevzuat ve sözleşmelerin uygulanması süreçlerini yönetme ve denetleme gibi sosyal diyaloga katılım şekilleri bulunmaktadır (ILO, 2014: 20).

Ülkenin idari yapısına, bölgesel ve kültürel farklılıklarının olması, ulusal düzeyden daha alt düzeylerde de sosyal diyalog mekanizmaları oluşturma ihtiyacını doğurmuştur. Bölgesel düzeyde sosyal diyalog, bu oluşumlardan birisidir. Bölgesel düzeyde işbirlikleri aracılığıyla sosyal diyalog süreçleri

yürütülmektedir. Bunlardan birisi AB düzeyinde kurulan Ekonomik ve Sosyal Komite (ESK)'dir (Tokol, 2000: 525-526).

İşyeri düzeyinde sosyal diyalog ele alınırken şirket konseyleri karşımıza çıkmaktadır. Şirket konseyleri, şirket hakkında çalışanların temsilcilerine bilgi verilmesi ve danışılması amacıyla kurulmaktadır. İşveren çalışanları bilgilendirmekte ve alacağı kararlar hakkında danışmaktadır. Fakat çalışanlara danışma, çalışanların tavsiye sunması niteliğindedir, bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Şirket konseyleri Avrupa İşkolu Komiteleri tarafından kurulmuştur. Bu sayede şirket çalışanlarını örgütleyen sendikalar ve işveren temsilcileri bir araya gelmiştir (Ünal, 2005: 2).

Sosyal diyalog ulusal, işyeri ve bölgesel düzeyde gerçekleşebileceği gibi; sadece bir sektörde, sektörler arasında ya da her ikisini kapsayan biçimlerde gerçekleştirilmektedir.

2. Avrupa Birliği'nde Sosyal Diyalogun Tarihsel Gelişimi

AB'de sosyal diyalog, Avrupa Toplum Modeli'nin temel unsurlarından biridir. Sosyal taraflar arasındaki uzlaşma, ülke yönetimlerinin başarılarını yansıtmaktadır. Bu nedenle AB'de siyasal ve toplumsal uzlaşmayı sağlayıcı çok taraflı mekanizmalar bulunmaktadır (Koray, 2001: 25). AB'de bütünleşmenin artması, sosyal diyalogun da önemini artırmıştır (Koray ve Çelik, 2007: 154).

AB'de sosyal diyalogu üç dönem içinde incelemek mümkündür. 1951-1974 arasında sosyal politika başlığı altında yer alan düzenlemeler bulunmaktadır. 1957 Roma Antlaşması ile başlayan 1985'e kadar devam eden dönemde sosyal diyalogun temelleri atılmıştır. 1985 Val Duchesse Görüşmeleri ile birlikte sosyal taraflar arasındaki sosyal diyalog kurumsallaşmıştır. 1992 Maastricht Antlaşmasıyla birlikte ise; sosyal taraflar AB düzeyinde çerçeve sözleşmeler imzalayarak, topluluk müktesebatının oluşumuna doğrudan katılma hakkına sahip olmuşlardır (Uçkan, 2005: 251).

1951 Avrupa Kömür Çelik Topluluğu (AKÇT)'yi kuran Paris Antlaşması'nda kömür ve çelik sektörü için geçerli olan "sektörel düzeydeki" antlaşmada sosyal politikaya dair bazı düzenlemeler yer almaktadır (2, 3/e, 46, 55, 56, 68 ve 69. maddeler) (Tokol, 2013: 144).

1957 tarihli Roma Antlaşması'nda; topluluğun ekonomik entegrasyonu ön planda olduğundan sosyal politikaya dair düzenlemeler az sayıdadır. Bunlar, Sosyal Politika başlığı altında, 117 ile 128. maddeler arasında düzenlenmiştir. Maddelerin içeriğinde Komisyon'a ortak sosyal politika belirleme ve ülkelerin sosyal politikalarını koordine etme görevi verilmiştir (Uçkan, 2005: 252; Tokol, 2013: 148). Komisyon 1985'e kadar, sosyal tarafların topluluğun karar alma süreçlerine dolaylı yoldan katılımını sağlayan danışma komiteleri ve kurumlar aracılığıyla sosyal diyalogu sağlamaya çalışmıştır (Uçkan, 2005: 252).

ESK, 1957 Roma Antlaşması'nın 193.-198. maddeleri uyarınca kurulan bir danışma organıdır. ESK'de işçi, işveren ve çiftçiler, taşıyıcılar, küçük esnaf, serbest meslek sahibi, kamu temsilcileri gibi üç farklı grubu temsil etmektedir. İşçi grubu, Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC) üyesi olan ulusal işçi konfederasyonlarının temsilcilerinden meydana gelmektedir. İşveren grubu ise özel sektör ve kamu sektörü işverenlerinin temsilcilerinden oluşmaktadır (Avrupa İşverenler Konfederasyonu (UNICE - şimdiki adıyla BUSINESSEUROPE- ve Kamu Katımlı İşletmeler ve Genel Ekonomik Fayda Sağlayan İşletmeler Avrupa Merkezi (CEEP))¹. Diğer grupta ise, kar gütmeyen kuruluş, tüketici ve çevre örgütleri gibi farklı kuruluş temsilcileri yer almaktadır (Koray ve Çelik, 2007: 189). Her ülke nüfusuyla doğru orantılı sayıda üye bulundurmaktadır. 222 üye ile başlayan ESK, genişleme ile birlikte 344 üyeye ulaşmıştır. Şuanda ise 350 üyesi bulunmaktadır (www.eesc.europa.eu, 2018).

¹ ESK'da işçi tarafını temsil eden ETUC, 38 ülkede 90 ulusal sendika konfederasyonu ve 10 Avrupa sendika federasyonunu örgütlemektedir. Türkiye'den TÜRK-İŞ, HAK-İŞ, DİSK ve KESK, ETUC üyesidir. İşveren tarafını temsil eden BUSINESSEUROPE ise, 34 Avrupa ülkesinde örgütlenmektedir. Türkiye'den TİSK ve TÜSİAD, BUSINESSEUROPE üyesidir. Kamu çalışanlarını temsil eden CEEP ise, birçok Avrupa ülkesinde örgütlenmektedir. Türkiye'den Türk Kamu İşletmeleri Birliği, CEEP üyesidir (www.busesseurope.eu, www.etuc.org, www.ceep.eu).

ESK üyelerinin 5 yıl görev süresi bulunmaktadır. Üyeler, üye devletler tarafından gösterilen adaylar arasından, Konsey tarafından atanmakta ve görev süreleri yenilenebilmektedir (www.ab.gov.tr, 2018). En son görevlendirme Ekim 2015'te, 2015-2020 dönemi için yapılmıştır (www.eesc.europa.eu, 2018).

ESK üyeleri, AB üyesi ülkelerin gösterdiği adaylar arasından Bakanlar Konseyi tarafından seçilmektedir. Bu nedenle, üyeler bağlı oldukları ulusal ya da bölgesel örgütleri değil; ülkelerin sosyal taraflarını temsil etmektedir. Özetle; ESK ulusal çıkarılardan çok, AB'nin ekonomik bütünleşme sürecindeki hedeflerin gerçekleştirilmesinde sosyal tarafların çıkarlarını temsil etmekte ve taraflar arasında diyalog ve uyumu sağlamada etkin bir role sahiptir (Uçkan, 2005: 252).

ESK bu doğrultuda; AB'nin temel kurumlarına (Avrupa Parlamentosu, Konsey ve Komisyon) tavsiyelerde bulunmak, AB üyesi olmayan ülkelerde sivil toplum örgütlerinin rollerini güçlendirmek için çalışmak, AB'nin üç temel kurumunun talebi üzerine görüş bildirmek, yorumlayıcı ve açıklayıcı görüş bildirmek gibi faaliyetlerde bulunmaktadır (Koray ve Çelik, 2007: 188).

ESK'nin dışında sosyal politikalarla ilgili konularda tavsiyelerde bulunmaları amacıyla, farklı çıkar gruplarının temsilcilerinin yer aldığı Danışma Komiteleri oluşturulmuştur. Danışma Komiteleri, Komisyon'a görüş hazırlayıp sunma görevine rağmen; istenen süre içinde görüş hazırlayıp sunamamaktadır. Bu nedenle Danışma Komiteleri sosyal diyalog sürecinde etkili bir mekanizma olarak görülmemektedir (Uçkan, 2005: 253-254).

1974 tarihli Sosyal Eylem Planı'nda sosyal politika alanında yaklaşık yirmi tane amaç belirlenmiştir. Bu amaçlar; toplulukta tam istihdam ve daha iyi istihdamın yaratılması, çalışma ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi, sosyal tarafların topluluğun ekonomik ve sosyal kararlarına, işçilerin işletme yönetimine artan oranda katılımının sağlanması eksenlerinde belirlenmiştir (Tokol, 2013: 152). Fakat dünya ekonomisindeki yavaşlamalar, Britanya Hükümeti'nin vetosu gibi nedenlerle Sosyal Eylem Planı amacına ulaşamamıştır (Çelik, 2004: 3-4).

1985 yılında Jacques Delors'un Komisyon başkanlığına gelmesiyle birlikte, sosyal diyalog yeni bir döneme girmiştir. Delors, ekonomik başarının ancak sosyal reformlarla gerçekleşebileceğine inanmaktadır; bu nedenle topluluk düzeyinde sosyal diyalogun geliştirilmesi amacıyla yeni bir girişim başlatmıştır. Komisyon, 31 Ocak 1985 tarihinde Belçika Val Duchesse'de üst düzey görüşmelere başlamıştır. Görüşmelerde işçi ve işveren tarafları (ETUC, UNICE, CEEP) arasında sosyal diyalogu güçlendirmek amaçlanmıştır. 1986'da imzalanan Avrupa Tek Senedi ile Roma Antlaşması'na eklenen 118(b) maddesi gereği, sosyal taraflara topluluk düzeyinde sosyal politika oluşturma imkanı verilmiştir. Bu sayede topluluk düzeyinde toplu pazarlık mekanizmasının hukuki dayanakları oluşmaya başlamış, sosyal diyalog süreci kurumsallaşmıştır. Taraflar sosyal politika konularında "ortak görüş" geliştirme fikrini benimsemiş ve çeşitli konularda ortak görüşler yayınlamışlardır (Uçkan, 2005: 256; Parlak, 2007: 6). Sosyal taraflar artık sosyal ortak konumuna gelmişlerdir.

Özetle, Val Duchesse görüşmeleri sosyal ortaklar arasında gönüllü olarak ortak hareket etme ve ortak görüş bildirme süreçlerini geliştirmiştir (Uçkan, 2005: 257).

1993'te Maastricht Antlaşması ile bu antlaşmanın eki olan Sosyal Politika Protokolü 11 ülke tarafından imzalanmıştır. Sosyal Politika Protokolü üç açıdan oldukça önemlidir; ilk olarak işçi sağlığı ve iş güvenliği, işçilerin danışılma, bilgilendirilme ve katılım hakları, çalışma hayatında kadın erkek eşitliği gibi önemli konularda tedbirlerin alınmasında nitelikli oy çokluğuyla yönergeler kabul etme imkanı tanınmıştır. İkinci olarak; toplu iş hukukundan çok bireysel haklara odaklanan bir protokoldür. Ücret ödeme sorunları, grev hakkı ve lokavt hakkı AB yasama yetkisi dışında bırakılmıştır. Son olarak; topluluk iş hukukunun oluşturulmasında sosyal ortaklara önemli roller verilmiştir. Sosyal ortakların AB düzeyinde sosyal diyalog süreci resmi ve kurumsal bir yapıya kavuşmuştur. Komisyon sosyal politika yönergeleri hazırlarken, ilke ve içerik açısından sosyal ortaklara danışma yükümlülüğündedir. Bu sayede sosyal ortaklar yasama sürecini durdurma ve AB düzeyinde çerçeve anlaşma yapma hakkına sahip olmuşlardır (Parlak, 2007: 7).

1992’de UNICE, ETUC ve CEEP’den oluşan, sosyal politika, makroekonomik konular ve istihdam konusunda danışmanlık görevini yerine getiren Sosyal Diyalog Komitesi kurulmuştur. 1998’de Komisyon, AB düzeyinde sektörel sosyal diyalogun gelişmesi için komiteler kurmaya karar vermiştir. Sektörel Sosyal Diyalog Komiteleri, belli bir sektörde işçi ve işveren temsilcilerinden oluşmaktadır (Güray, 2013: 149; Uçkan, 2005: 261).

2000 tarihli Nice Zirvesi’nde; sosyal ortakların yılda bir defa bahar toplantısından önce bir araya gelmesi kararlaştırılmıştır. Toplantıların ilki 2001’de Stockholm’de; ikincisi 2001’de Leaken’de; üçüncüsü ise 2002’de Barselona’da gerçekleşmiştir. Komisyon ve ESK gündemindeki ekonomik ve sosyal sorunları müzakere etmek üzere ESK ve sosyal ortakları bir araya getiren “Üçlü Sosyal Zirve” 2003’te kurumsallaşmıştır. Bu durum AB düzeyinde üçlü sosyal diyalog yapısı için yeni bir çerçeve oluşturmuştur (Parlak, 2007: 11).

2000 tarihli Lizbon Avrupa Zirvesi’nde, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve daha fazla ve daha iyi işler ortaya çıkarmak için çeşitli ekonomik, sosyal ve çevresel politika alanlarında bütüncül bir yaklaşım ortak görüş olarak belirlenmiştir. Bütüncül yaklaşımın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için de sosyal tarafların aktif katılımının gerekliliği vurgusu yapılmıştır (Ersöz, 2008: 63). Zirve’de belirlenen Lizbon Stratejisi, AB’nin istihdamını güçlendirme ve bilgi üzerine kurulu bir ekonomi ışığında, ekonomik reform ve sosyal uyumu gerçekleştirme amaçları taşımaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda sosyal diyalog, Avrupa’nın rekabet gücünün artırılmasında ve dayanışmanın sağlanmasında önemli roller üstlenmektedir (Uçkan, 2005: 264).

3. Türkiye’de Sosyal Diyalogun Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de sosyal diyalog uygulamalarının temeli Osmanlı dönemindeki uygulamalara dayanmaktadır.

1909 Tatil-i Eşgal Kanunu’yla kurulan “Heyet-i İtilafiyeh” (uzlaşma kurulu) ilk sosyal uzlaşma ve sosyal diyalog mekanizması olarak kabul edilmektedir (Koray ve Çelik, 2007: 340). 1917’de İttihat ve Terakki tarafından kurulan İktisadiyat Meclisi, Ekonomik ve Sosyal Konsey (ESK)’nin öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır (Koray ve Çelik, 2007: 343). 1921’de Ereğli Kömür Havzası Yasağı, “ilk gerçek iş yasası” olarak sosyal diyalogta önemli bir yere sahiptir. Yasaya göre maden ocaklarında çalışan işçilerin asgari ücreti 3 kişiden oluşan komisyon tarafından belirlenecektir. Komisyonunda işveren, Amele Birliği ve İktisat Vekaleti temsilcileri yer almaktadır.

Cumhuriyet Dönemi uygulamalarına baktığımızda, 1923’te İzmir İktisat Kongresi ulusal düzeyde farklı toplum kesimlerinin ilk kez bir araya geldikleri bir kongredir. Kongrede farklı toplum kesimlerinin uzlaşma ve karar alma zemini oluşturulmuştur. Bu nedenle sosyal diyalog ve uzlaşmanın öncülerinden kabul edilmektedir (Koray ve Çelik, 2007: 344-345).

1946’da kurulan Çalışma Meclisi, İşçi Sigortaları Kurumu, İş ve İşçi Bulma Kurumu Danışma Kurulu; 1951’de kurulan Asgari Ücret Tespit Komisyonu; 1965’te kurulan Milli Prodüktivite Merkezi de sosyal diyaloga örnek teşkil edecek kurul ve kurumlar olarak kabul edilmektedir (Parlak, 2007: 19).

1967’de 274 ve 275 sayılı kanunların değiştirilmesi amacıyla, TÜRK-İŞ ve TİSK arasında Kızılcahamam Görüşmeleri düzenlenmiştir. Görüşmeler sonunda öngörülen yasa değişiklikleri kısmen gerçekleştirilebilmiştir. Görüşmelerin önemi; TÜRK-İŞ ve TİSK’in iyi niyetli yaklaşımları ve çözüm üretme çabası olarak belirtilmektedir (Atasayar, 1998: 94-95).

Türk endüstri ilişkileri tarihinde sosyal diyaloga dair ilk gerçekçi adım, 1978’de TÜRK-İŞ ile dönemin Ecevit hükümeti arasında imzalanan Toplumsal Anlaşma’dır (Görmüş, 2007: 122). Toplumsal Anlaşma, ekonomi ve demokrasiye güç kazandırmak, dengeli ve sağlıklı bir biçimde kalkınmayı hızlandırmak, refahı tüm toplum kesimlerine dağıtmak, demokratik çalışma yaşamı ve adil bir düzenin oluşturulması amacıyla imzalanmıştır (Talas, 1982: 16).

Hükümet ile TÜRK-İŞ işbirliğiyle, ekonomik büyüme ile birlikte yeni istihdam alanlarıyla işsizlik oranlarının düşürülmesi, gelir ve fiyatlar arasında refah artışında bir denge sağlamak gibi ekonomik

sorunların çözümünde uzlaşma yoluna gidilmiştir. Ayrıca, ekonomik ve sosyal konularda alınacak önlemlerin, işçi haklarını kısıtlamayacak ve askıya almayacak biçimde düzenleneceği kararlaştırılmıştır (Görmüş, 2007: 122).

DİSK, Toplumsal Anlaşma'ya katılmamış ve anlaşmayı şiddetle eleştirmiştir. DİSK'e göre Toplumsal Anlaşma, işçinin ücretlerini dondurmamayı ve bunalımın yükünü işçi ve emekçiye yıkmayı amaçlayan bir belgedir (Koray ve Çelik, 2007: 370).

Toplumsal Anlaşma 14 ay yürürlükte kalmıştır ve başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Anlaşma'nın başarısız olmasında, Anlaşma'ya taraf olan hükümetin kısa süreli olması ve Türk sendikal hareketinde bölünmüş bir yapının olmasıdır. Toplumsal Anlaşma başarısızlıkla sonuçlansa da, ülkemizde sosyal diyalog sürecinde ilk ve tek somut anlaşma olarak Türk endüstri ilişkileri için önemli bir kilometre taşıdır (Görmüş, 2007: 123).

1990'lı yıllarla birlikte küreselleşme ve neoliberal politikaların etkileri artmaya başlamıştır. AB'ye adaylık süreci, artan grev ve endüstriyel eylemler nedeniyle sosyal diyalog Türk çalışma hayatında önem kazanmaya başlamıştır. Sosyal diyaloga yönelik ilk talepler işveren kesiminden gelmeye başlamış, 5 Nisan kararlarından hemen sonra, TİSK'in davetiyle bir Sosyal Diyalog Zirvesi gerçekleştirilmiştir. Temmuz 1994'te düzenlenen zirvede, TÜRK-İŞ, HAK-İŞ, DİSK ve TİSK yöneticileri yer almıştır. Zirvenin sonuç bildirgesinde hükümetin çalışma hayatıyla ilgili konularda, sosyal taraflara danışma ve işbirliği içinde olma çağrısında bulunulmuştur. Ağustos 1994'te düzenlenen bir diğer zirvede ise; sosyal taraflar, sosyal güvenlik ve ücretlilerin vergi yüküyle ilgili görüş birliğine varmıştır. Yapılan ortak açıklamada vergi yükünün adaletsiz dağıldığı vurgulanmış, sosyal güvenliğin devlet politikası haline getirilmesi talep edilmiştir (Parlak, 2007: 19).

Ekonomik ve Sosyal Konsey (ESK), ülkemizde sosyal diyalog uygulamaları açısından üzerinde en çok tartışılan yapılardandır. Üçlü bir sürekli konsey fikri 60 ve 70'li yıllara dayanmaktadır (Çelik, 2014: 24). 1980-1990'lı yıllar boyunca işveren çevreleri, hükümetler ve akademik çevreler toplumsal uzlaşma üzerine odaklanmış ve bunu sağlayacak bir ESK fikrini dile getirmişlerdir (Akkaya ve Çetik, 1999: 219).

Bu talep ve fikirler doğrultusunda, 17 Mart 1995'te 1995/5 sayılı Başbakanlık Genelgesi'yle, Ankara Anlaşması'nın 27. Maddesi uyarınca AB'ye entegrasyon çalışmaları çerçevesinde, Türkiye'nin ilk ESK'si kurulmuştur (Akkaya ve Çetik, 1999: 220; Parlak, 2007: 20).

ESK'nin kuruluş amacı; ekonomik ve sosyal politikaların oluşumunda toplumsal uzlaşma ve işbirliği sağlamak, sürekli ve kalıcı bir ortamda danışma niteliğinde ortak görüş bildirmek olarak belirtilmiştir (Ersöz, 2008: 124).

ESK, -ilk yılında- 22 üyeden oluşmaktadır ve dört sosyal taraf ve sivil toplum örgütü (TOBB, TİSK, TÜRK-İŞ, TZOB ve TESK) 7 üye ile temsil edilmektedir. Geri kalan 15 üye ise hükümet temsilcilerinden oluşmaktadır (Parlak, 2007: 20).

AB'deki ESK yapısında hükümet temsili söz konusu değilken, Türkiye'de hükümet ağırlıklı bir temsil söz konusudur (Çelik, 2014: 27). ESK, Başbakan veya Başbakan'ın belirlediği bir bakan eşliğinde toplanmaktadır (Parlak, 2007: 20).

ESK, ilk toplantısını kurulduktan 7 ay sonra yapmıştır. Bu dönemde kamu kesiminde bir uyuşmazlık ve grev dalgaları bulunmaktadır. Toplantının bu döneme denk gelmesi, hükümetin ESK'yi kendi amacı doğrultusunda kullandığı konusunda eleştirilmesine neden olmuştur. ESK toplantısına çağırılmasına rağmen işçi temsilcisi olan Türk-İş toplantıya katılmamıştır. Toplantıya katılmama nedenleri ise, toplu sözleşme görüşmelerinin uzatıldığı ve kamuoyunda işçilerin aleyhine bir hava yaratma amacının olduğu düşünülmektedir (Görmüş, 2007: 127). Toplantıların ekonomik ve politik programı benimsetme amaçlı kullanılması ESK'nin kesintiye uğramasına ve diyalogun zayıflamasına neden olmuştur.

ESK, 1995'ten beri genelgelere düzenlenmesi ve her defasında farklı bir yapıyla yeniden oluşturulması gibi nedenlerle, üstlenilen önemli misyonlarını gerçekleştirecek yasal düzenlemelerden

yoksun kalmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda, 2001'de 4641 sayılı "Ekonomik ve Sosyal Konsey'in Kuruluşu, Çalışma Esas ve Yöntemleri Hakkında Kanunu"nu ile ESK yasal bir statü kazanmıştır.

2010'da 5982 sayılı yasayla ESK'nin adı "Planlama; Ekonomik ve Sosyal Konsey" olarak değiştirilmiştir. ESK üyelerinin sayısı önceki genelgelere göre artırılarak 40'a çıkarılmıştır. ESK'nin yeni yapısında, 16 üyeye çıkarılan hükümet temsilcileri 13 bakan ve 3 bürokrattan oluşmuştur. Sivil toplum örgütlerini temsil eden üyeler ise; 12'si sendika temsilcisi; 6'sı esnaf ve çiftçi çıkar örgütü temsilcisi ve 6'sı işveren temsilcisidir. Başbakanın belirleyeceği diğer hükümet temsilcileri ve sivil toplum kuruluşları temsilcileri de Konseyde yer alabilmektedir. ESK; işçi, bürokrat, işveren, hükümet, çiftçi, memur ve esnaf temsilcilerinden oluşan çok taraflı bir Konsey özelliği gösteriyorken; AB ülkelerinde ESK'lar işçi-işveren, işçi-işveren-çıkarcı grupları, işçi işveren-uzmanlar ya da hükümet-işçi-işveren-çıkarcı grupları şeklinde yapılanmaktadır (Görmüş, 2007: 128-129).

ESK kuruluş tarihinden itibaren planlanan sürelerde toplanamamıştır. 1995 yılından 2008'e kadar 19 kez toplanan ESK, 2001 yılında çıkarılan yasanın ardından ancak 7 kez toplanabilmiştir. ESK toplantıları düzenli bir takvime bağlanamamış ve ilk toplantısı kanun yürürlüğe girdikten 20 ay sonra, 3 Ocak 2008 tarihli toplantısı yine aylar sonra yapılmıştır. Oysa yasada, toplantıların 3 aylık aralıklarla yapılması ve hatta Başkanın daveti veya Başbakanca belirlenen kişiler dışındaki temsilcilerin üçte birinin yazılı isteğiyle olağanüstü toplanılabileceği belirtilmiştir (Ersöz, 2008: 130). ESK'nin son toplantısı ise 2009'da yapılmıştır.

ESK'nin başkanının Başbakan olması, konseyin hükümet tekelinde bulunması, bağımsız ve demokratik olmaktan uzak ve keyfi müdahalelere açık olması anlamına gelmektedir. AB'deki konsey yapılarında, başkanlar üyeler tarafından seçilmekte ya da dönerli başkanlık sistemi uygulanmaktadır (Parlak, 2007: 21).

ESK'nin sekreteryaya hizmetlerinin DPT Müsteşarlığı tarafından yürütülmesi öngörülmüştür. ESK'nin özel bir bütçesi bulunmamaktadır. DPT bütçesine yeterli ödenek koyularak konsey bütçesi yönetilmektedir. Bu durum ESK'nin özerk yapısıyla bağdaşmamaktadır. ESK'nin hizmetlerini yürütebilmesi için bir bürosu, yayını ve web sitesi bulunmamaktadır. Yasada ESK'nin işleyişi, gündeme dair kararların alınış şekli, oylamanın yapılma şekli, üye olabilmek şartı, üyelikten çekilme şekli gibi konularda düzenlemelerin olmadığı görülmektedir. Tüm bu eksiklikler, ESK'nin ILO ve AB hükümlerini yerine getirmek amacıyla, formaliteden kurulmuş bir konsey olduğu izlenimi vermektedir (Çelik, 2014: 41; Görmüş, 2007: 132).

Krizin derinleşen etkileri, işçi sınıfını olumsuz etkilemiş, bu gelişmeler, Türkiye'deki işçi ve memur örgütlerinin bir araya gelmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu gelişmeler sonucunda, TÜRK-İŞ, HAK-İŞ, DİSK, KESK, Türkiye KAMU-SEN ve MEMUR-SEN Genel Başkanları Ocak 1999'ta Ankara'da HAK-İŞ Genel Merkezinde ilk kez Emek Platformu adı altında toplanarak, işçilerin, sözleşmeli personelin ve memurların sorunlarını görüşmüştür. Örgütler, kendi görüşlerinin yer aldığı metinleri toplantıda sunmuştur. Uzun tartışmalar sonucu ortak görüşlerin yer aldığı bir açıklama yayınlanmıştır.

Açıklama metni, çalışanların ortak sorunlarının çözüm taleplerinde birlikte hareket etmeyi ve bunun gerçekçi bir biçimde, kararlılıkla yapılması; Anayasada yer alan ve çalışanları ilgilendiren konularda ILO Sözleşmeleri ile uyum sağlanması; ESK'nin demokratik bir yapıya kavuşturulması ve hükümetten bağımsız hale getirilmesi; iş güvencesi yasasının ILO sözleşmelerine uyumlu biçimde çıkarılması ve işsizlik sigortasının kurulması gibi talepleri içermektedir. Metnin yayınlanmasından sonra somut bir işbirliği gelişmesine de, KESK ve Türkiye Kamu-Sen genel başkanlarının ortak bir metine imza atmaları açısından önemli bir gelişme olarak görülmektedir. Ortak metinlerin oluşturulması, taraflar açısından yeterli bir adım olarak görülmektedir (Koç, 2000: 198, 199).

Emek Platformu ilerleyen yıllarda da etkinlikler ve eylemler düzenlemiştir. 1999'daki Sosyal Güvenlik Reformu ile ilgili kapsamlı eylemler yapılsa da, 2006 Reformu döneminde yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir (Koray ve Çelik, 2007: 394).

4641 sayılı ESK Kanunu'ndan sonra ILO'nun 144 sayılı sözleşmesindeki sosyal diyalog kavramına uygun biçimde 4857 sayılı İş Kanunu'nun 114. maddesinde "Üçlü Danışma Kurulu" (ÜDK) düzenlenmiştir. İş Kanunu'nda belirtilen Kurul'un çalışma usul ve esasları ise 4 Nisan 2004'te çıkarılan Çalışma Hayatına İlişkin Üçlü Danışma Kurulu Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikle düzenlenmiştir. ÜDK, hükümet ile işveren, kamu görevlileri ve işçi sendikaları konfederasyonları arasında etkin bir danışmanın gerçekleştirilmesi, çalışma hayatıyla ilgili mevzuat çalışmalarının ve uygulamalarının izlenmesi ve çalışma barışının ve endüstri ilişkilerinin geliştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur. ÜDK'de; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı veya Müsteşarı, İşçi sendikaları konfederasyonlarından ve Kamu görevlileri sendikaları konfederasyonlarından birer ve en fazla üyeye sahip işveren konfederasyonundan üç temsilci yer almaktadır. Ayrıca gündem konularına göre bakanlık, bağlı ve ilgili kurumların birim amirleri de ÜDK'ye katılabilmektedir. (Görmüş, 2007: 132, 133). ÜDK'nin, ESK ile benzer görevlere sahip bir sosyal diyalog mekanizması olduğu söylenebilir.

ÜDK'nin toplantı takvimi, yılda 3 kez olmak üzere Mayıs, Eylül ve Ocak ayları olarak belirlenmiştir. Ayrıca, başkan veya kurul üyelerinin üçünün yazılı talebi olması durumunda olağanüstü toplantı da söz konusudur. ÜDK'nin ilk toplantısı Çalışma Bakanlığı başkanlığında, TİSK, Türk-İş, Hak-İş ve DİSK temsilcilerinin katılımıyla 2004'te yapılmıştır. Toplantıda; 2821 sayılı Sendikalar Yasası, 2822 sayılı Toplu Sözleşme Grev ve Lokavt Yasası'na ilişkin değişiklikler, Kıdem Tazminatı Fon Taslağı, sosyal güvenlik sisteminde norm ve standart birliğinin sağlanması gibi konular üzerinde görüşmeler yapılmıştır. ÜDK'nin ikinci toplantısı 2005'te yapılmış ve 2821 ve 2822 sayılı yasalarda yapılacak değişiklikler ile Sosyal Güvenlik Reformu'na dair değerlendirmeler yapılmıştır. Toplantıda bir uzlaşma sağlanamamış, işçi tarafının karşı çıkmasına rağmen Sosyal Güvenlik Reformu'nun yasalaşması üzerine DİSK sosyal diyalog yapılarından çekilmiştir. ÜDK'nin 2007'deki toplantısında 2821 ve 2822 sayılı yasalar ve İşgücü ve İstihdam Paketi ele alınmıştır (Görmüş, 2007: 134; Parlak, 2007: 24). ÜDK'nin son toplantısı Ekim ayında gerçekleştirilmiştir. Toplantıda asgari ücret zammı, Kamu İktisadi Teşebbüslerindeki taşeron işçilerin kadroya alınması ve işsizlik maaşının artırılması gibi konular gündeme alınmıştır.

Türkiye'de sosyal diyalogun tarihsel süreci, AB'deki gelişmeler doğrultusunda ilerlemesine rağmen, sosyal diyalog mekanizmaları etkin kullanılamamış, hedeflenen toplantılar planlanan süreçlerde gerçekleştirilememiştir. Bu durum Türkiye'de sosyal diyalog süreçlerinin etkinliğini zayıflatmıştır.

4. Avrupa Birliği ve Türkiye'de Sendikalaşma Oranları

Sosyal Diyaloga dair en önemli unsur ortaklık yaklaşımının benimseniyor olmasıdır. Bu yaklaşımın ortaya çıkışı, işçi ve işveren sendikalarının ortak sorunlar yaşadıklarını kabul etmeleri ve bunun üstesinden gelmek için birlikte çalışma kararlılığına sahip oldukları varsayımdır. Bu nedenle, sosyal diyalog uzlaşma amaçlı kullanılan bir araçtır. Bunun dışında üç taraflı sosyal diyalog, sosyal taraflara, devletin karar alma süreçlerini etkilemek ve siyasi düzeyde kendi yararlarına lobicilik faaliyeti yapmak için bir araç sunmaktadır.

Sosyal diyalog mekanizmalarının karar alma sürecinde işçiler ve sendikalar etkin rol oynamaktadır. Bu bakımdan işçilerin sendikalaşma ve örgütlenme düzeyleri sosyal diyalog içerisinde büyük öneme sahiptir. Sendikalaşma oranlarındaki artış, işçilerin sosyal diyalog mekanizması içerisinde daha etkin rol oynamalarını sağlayacaktır. Sendikal gücün sosyal diyalog sürecinde önemli olması nedeniyle, seçilmiş AB ülkelerinde ve Türkiye'de sendikalaşma oranları incelenmiştir. Küreselleşmenin ve neoliberal politikaların hız kazandığı 1980 ve sonrasında, sendikalaşma oranları ise şu şekildedir:

Tablo 1: AB ülkeleri ve Türkiye’de Sendikalaşma Oranları

	1980	1990	2000	2010	2013	2016
Almanya	35	31	25	18.9	18	17
Fransa	18	10	10	8	8.1	-
İtalya	50	39	35	35.5	36.8	34.4
Belçika	54	54	56	53.8	55.1	-
Hollanda	35	25	23	19.3	18.2	17.3
Lüksemburg	52	50	34	35.1	-	32
İngiltere	51	39	31	26.6	25.6	23.5
Danimarka	79	75	74	69.2	69.3	67.2
İrlanda	57	51	38	32.5	29.5	24.4
Yunanistan	39	32	27	22.2	23	18.6
İspanya	7	11	15	17.2	16.8	-
İsveç	80	80	79	68.2	67.7	-
Finlandiya	69	72	76	68.3	66.3	64.6
Avusturya	57	47	37	28.9	27.8	26.9
Letonya	-	-	24.4	15	12.8	-
Litvanya	-	-	18.4	10.1	8.4	7.7
Slovenya	-	-	41.6	-	26.5	26.9
Slovakya	-	57	36	15.2	13.3	-
Çek Cumhuriyeti	-	46	27	16.1	13.6	10.5
Hırvatistan	-	-	37.2	-	29.4	25.8
Türkiye	-	-	-	5.9	6.3	8.2

Kaynak: ILOSTAT ve OECD Employment Outlook 2004

Tüm ülkeler için geçerli olmasa da küresel düzeyde bir örgütlenme krizi mevcuttur ve AB’de sendikal hareket ekonomik, sosyal ve siyasal değişim dinamiklerinin de etkisiyle güç ve etkinlik kaybına uğramaktadır. Avrupa ülkelerinde sendikalaşma oranları 1970’li yıllardan itibaren düşmektedir (Koç, 2006: 10; Sapancalı, 2007: 13).

Sendikaların yaşadığı bu güç kaybı; özellikle üye sayısının ve sendikalaşma oranının azalması, 1980’li yıllardan itibaren “sendikaların günümüzdeki işlevleri ve geleceği” gibi konularda önemli tartışmalara yol açmıştır (Çelik, 2005: 56). 1970 ve 1980’lerde yaşanan bu gelişmeler sendikalaşma oranlarına da yansımıştır. Tabloda görüldüğü üzere sendikalaşma oranlarında genel bir düşüş olduğu göze çarpmaktadır.

Artan uluslararası rekabet, uzun süreli işsizlik, düşük büyüme, özelleştirmeler ile kamu istihdamındaki küçülme, esnek çalışma sözleşmelerinin kullanımındaki artış, hizmet sektöründe artan istihdam enflasyonun kontrol altına alınması amacıyla uygulanan sıkı para politikaları sendikal güce baskı yapmaktadır. Bu baskı sendikaların temsil gücünü kaybetmesi olarak geri dönmektedir. Sendikalar, ulusal ve uluslararası kurumsal yapıda etkinliklerini kaybetmektedir (Sapancalı, 2007: 13; Selamoğlu, 2005: 83).

1990’lar ve 2000’ler boyunca uygulanmaya devam eden neoliberal politikalar, yarı zamanlı çalışma başta olmak üzere birçok esnek çalışma biçimini ortaya çıkarmıştır. Yarı zamanlı ve diğer esnek çalışma biçimlerinin artması, çalışanların örgütsüz ve güvencesiz hale gelmesine neden olmakta; bir yandan da firmaların hem emek süreçleri hem de ücretlerin belirlenmesi süreçlerinde etkinliğini artırmaktaydı (Akçay, 2014: 30). Çalışanların örgütsüz hale gelmesinde etkili olan bir diğer neden, 1980 sonrasında gelişen İnsan Kaynakları Stratejileri ve bireysellik vurgusunun ön plana çıkmasıdır. Bu durum bireysel sözleşmeler ve bireysel hakların önem kazanmasına, kolektif yapıların önem kaybetmesine neden olmuştur.

Dünya sendikal hareketi de tüm bu nedenlerden dolayı eylem ve grevler yapmıştır. ETUC krizi “kumarhane kapitalizminin krizi” olarak nitelendirmekte ve büyük sermayelerin denetim altına alınması gerektiğini belirtmektedir (DİSK, 2012: 66).

Türkiye’de sosyal diyalog yapılarının etkin işleyememesi ve demokrasi kültürünün içselleştirilememesi önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle sosyal taraflar ve hükümet arasındaki güven bağının kurulamadığı görülmektedir. Hükümetin paternalist ve himayeci tutumu; sosyal tarafların, sosyal sorunların çözümünde yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Paternalist ve himayeci tutumlar ESK ve ÜDK’nin demokratik konseyler olmasını engellemiştir. Bu nedenle sosyal taraflar ve sosyal diyalog yapıları “güçsüz yapılar” olarak nitelendirilmektedir. Sosyal tarafların kendi aralarında ve konseyde temsilinde dengeli olması önemlidir. Tüm bunlara ek olarak, sosyal diyalog kurumlarının özel bütçesi, sekreteryası ve binasının olmaması, kurumların özerk olmalarını engellemektedir. Hükümetlerin sosyal diyalog yapılarını, kendi politikalarının topluma benimsetmede bir araç olarak görmekten vazgeçmeleri ve sosyal diyalog misyonuna uygun hareket etmeleri gerektiği düşünülmektedir (Parlak, 2007: 25-26). Sosyal diyalog mekanizmalarının gerekli ön koşullarının zayıf olması ve hükümetlerin konseyleri işlevsizleştirilmesi, Türkiye’de sosyal diyalog sürecini başarısızlık öyküsüne çevirmiştir (Çelik, 2014: 46).

SONUÇ

Sosyal diyalog, endüstri ilişkilerinde sosyal tarafların birlikte karar almasını sağlayan önemli süreçlerin yönetilmesini sağlamaktadır. Sosyal diyalogun tarihsel süreçleri ele alındığında, Türkiye’de sosyal diyalog sürecinin AB’ye göre daha geç başladığı görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, ülkemizdeki çalışanların sendikal bilinç eksikliğidir. Diğer ise; Türkiye’de yer alan sendikal yapıların birbirleriyle uzlaşmacılıktan daha çok çatışmacı bir yaklaşımı benimsemeleridir. Sendikal bilinç eksikliği ve çatışmacı yaklaşımlar, sosyal tarafların uzlaşma amacıyla bir araya gelerek çalışma hayatındaki sorunlara çözüm üretmesini geciktirmiştir.

AB, sosyal diyalog mekanizmalarını kuran, geliştiren ve daha etkin bir şekilde kullanan bir yapıya sahiptir. Bunun ilk sebebi, erken sanayileşen Avrupa ülkelerinde, çalışma hayatında sorunların daha önce ortaya çıkması ve buna yönelik çözümlerin ülkemize göre daha önceki yıllarda üretilmeye başlamasıdır. Diğer sebebi ise, sosyal diyalogun Avrupa Toplum Modeli’ne uygun biçimde tasarlanmasıdır. Toplum yapısına uygun çözümler üretmek, sosyal tarafların daha kolay bir araya gelmesini sağlamıştır. Bir araya gelen sosyal taraflar birlikte çözüm üretirken zamanla sosyal ortak konumuna gelmiştir. Sosyal tarafların, sosyal ortak haline gelmesi, sosyal diyalog sürecinde tarafların önemini ve etkinliğini artırmıştır. Bu durum sonucunda, AB’de sosyal diyalog süreçleri tarafların eşit katılımına imkân veren bir yapıya kavuşmuştur. Yine de, AB’de sosyal diyalogun birliğin tamamında kusursuz işlediğini söylemek zordur. AB’de sosyal diyalogun birlik düzeyinde kurumsallaşmasına dair bazı sorunlar bulunmaktadır.

Ülkemizde ise, sosyal diyalog mekanizmaları olan ESK ve ÜDK, AB’ye uyum sürecinde kurulmuştur. Fakat kurulan bu kurumların toplantıları planlanan periyotlarla yapılamamış, kurullar gereken öneme ve özerkliğe sahip olmamıştır. Üstelik bu yapılarda sosyal diyalog taraflarından işçi temsilcilerinin değil de hükümet temsilcilerinin ağırlıklı olduğu yapılar göze çarpmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de sosyal diyalog mekanizmalarının etkin bir şekilde kullanılmadığı, süreçlerin hükümet isteklerine göre yürütüldüğü düşünülmektedir. Bu sorunlar göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye’de sosyal diyalog kültürünün yerleşmediğini söylemek mümkündür. Sosyal diyalog kültürünün oluşturulması için, sosyal tarafların bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi önemlidir. Bilgilenen ve bilinçlenen sosyal tarafların, süreçleri yönetmede daha adil davranılacağı düşünülmektedir. Süreçlerin adil olması, işçi kazanımlarını da artıracaktır.

Sosyal diyalogun etkinliğine dair bakış açısı sunan sendikalaşma oranları dikkate alındığında ise, AB ve Türkiye’de oranların genel bir düşüş eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu durumun birçok nedeni olmakla birlikte, neoliberal politikaların uygulanması ve ardından yeni ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, bireysel sözleşme ve bireysel iş ilişkilerinin önem kazanmasının temel nedenler arasında yer aldığı düşünülmektedir. Tüm bu nedenler, fordist dönemde önemi artan sendikaların yeni gelişmelerle birlikte önemini kaybettiğini ortaya koymaktadır.

Yeni ve esnek çalışma biçimleri, işçilerin toplu olarak bir arada daha az çalışmasına ve kolektif bilincin giderek azalmasına neden olmaktadır. Bireysel sözleşme ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesi de bu

durumun diğer bir sonucudur. Tüm bu gelişmeler sonucunda, AB'de sosyal diyalog mekanizmaları etkin kullanılmasına rağmen sendikal güç etkisini kaybetmektedir. Bu soruna çözüm olarak, dünya genelinde Küresel Sendikacılık gibi yeni oluşumlara uyum için çabalanmakta, sendikal hareketin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Sendikalar işçi haklarının korunmasında ve geliştirilmesinde önemli bir noktada yer almaktadır. Sendikalaşma oranlarındaki düşüşlerin önlenmesi ve sendikal bilincin artırılması ve sendikal hareketin güç kazanması için sosyal diyalog mekanizmalarının etkin, bağımsız ve tamamen kurumsallaşmış yapılar olarak dönüşüme uğraması büyük öneme sahiptir. Sosyal diyalog mekanizmalarının adil ve etkin kullanılması ve özerk yapılar olarak dönüşüme uğraması, sosyal diyalog süreçlerinde işçi ağırlıklı -ya da en azından eşit- bir yapının oluşturulması, sosyal tarafların sosyal ortak olarak görülmesi, sosyal diyalog kültürünün tüm taraflara yerleştirilmesi, süreçlerin rasyonel ve planlı yürütülmesi Türkiye'de sosyal diyaloga işlerlik kazandıracaktır.

KAYNAKLAR

About The Committee. (2018). <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.about-the-committee> (03.10.18).

Akkaya, Y. ve M. Çetik. (1999). Türkiye'de Endüstri İlişkileri. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayınları.

Akçay, Ü. (2014). Avrupa'nın Krizi ve Türkiye. DİSKAR Bülteni. 28-33.

Atasayar, K. (1998). Dünya'da Sosyal Diyalog Uygulamaları ve Türk Çalışma Hayatı. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. 41-42.1, 91-104.

CEEP National Sections. (2018). <https://www.ceep.eu/ceep-national-sections/> (04.10.18).

Çelik, A. (2004). Avrupa Birliği Sosyal Politikası: Gelişimi, Kapsamı ve Türkiye'nin Uyum Süreci-1. Sendikal Notlar. 24. 1-22.

Çelik, A. (2005). Avrupa Sendikalarının Yükselişi ve Düşüşü Üzerine. Birikim Dergisi. 200. 56-66.

Çelik, A. (2014). Türkiye'de Sosyal Diyalog ve Ekonomik ve Sosyal Konsey: Bir Başarısızlık Öyküsü. 15. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi. Ankara: TÜRK-İŞ. 16-48.

Dereli, T. (1997). Sosyal Diyalog: Ekonomik ve Sosyal Konsey Hakkında. Ekonomik Yaklaşım. 8.27, 113-130.

DİSK. (2012). Çalışma Raporu. ITUC Sendikal Hak İhlalleri Yıllık Raporları. İstanbul.

Ekonomik ve Sosyal Komite. (2018). <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=45636&l=1> (03.10.18).

Ersöz, Y. H. (2008). AB ve Türkiye'de Sosyal Diyalogun Gelişimi. İstanbul: İTO Yayınları.

Görmüş, A. (2007). Türkiye'de Sosyal Diyalogun Gelişimi. Çalışma ve Toplum. 3.14, 115-140.

Güray, M. (2013). Avrupa Birliği'nde Sosyal Diyalog. ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi. 1.1, 144-158.

ILO. (2014). Sosyal Diyalog Sendika Eğitim El Kitabı. İtalya: ILO Uluslararası Eğitim Merkezi Yayınları.

Koç, Y. (2006). Avrupa Sendikacılığı Enternasyonalizm mi Çağdaş Misyonerlik Mi? İstanbul: Kaynak Yayınları.

Koç, Y. (2000). Türkiye'de İşçiler ve Sendikalar (Tarihten Sayfalar). Ankara: Türkiye Yol-İş Sendikası Yayınları.

Koray, M. (2001). Küreselleşen Dünyada Avrupa Modeli'nin Sınırları ve Sorunları: Refah Devleti Nereye?. Marmara Avrupa Araştırmaları Dergisi. 9.2, 9-43.

Koray, M. ve A. Çelik. (2007). Avrupa Birliği ve Türkiye’de Sosyal Diyalog. Ankara: Belediye İş Yayınları AB'ye Sosyal Uyum Dizisi.

Members. (2018). <https://www.businessseurope.eu/members> (04.10.18).

Organisation and People. (2018). <https://www.etuc.org/en/organisation-and-people> (05.10.18).

Parlak, Z. (2007). Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de Sosyal Diyalog. [yerelsen.org.tr/_resimler_/haberler/ZekiParlak.doc](http://www.yerelsen.org.tr/_resimler_/haberler/ZekiParlak.doc) (05.10.18).

Sapançalı, F. (2007). Avrupa Birliği’ne Üye Ülkelerde Sendikal Örgütlenme, Sorunlar ve Yeni Stratejiler. Çimento İşveren Dergisi. 4-23.

Selamoğlu, A. (2005). Avrupa Birliği ve Avrupa İşçi Sendikaları. İktisat Fakültesi Mecmuası. 55.1, 62-86.

Talas, C. (1982). Bir Toplumsal Politika Belgesinin Yorumu: Toplumsal Anlaşma. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.

Tokol, A. (2000). “Çeşitli Boyutları ile Sosyal Diyalog”. Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan içinde. Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını. 525-536.

Tokol, A. (2013). Uluslararası Sosyal Politika. Bursa: Dora Basım-Yayın

Uçkan, B. (2005). Avrupa Birliği’nde Sosyal Diyalog: Danışma Komitelerinden Çerçeve Antlaşmalara. İktisat Fakültesi Mecmuası. 55.1, 250-270.

Ünal, A. (2005). AB Düzeyinde Sosyal Diyalogun Bir Ayağı-Avrupa İş Konseyleri ve Bu Konudaki Yeni Gelişmeler. Kamu-İş Dergisi. 2005/3.

What is Social Dialogue? (2018). <http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--en/index.htm> (02.10.18).

DOES POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL HAVE A MEDIATOR EFFECT IN THE RELATION BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMPLOYEE PERFORMANCE?

Mehmet Naci EFE

Dr. Öğr. Üyesi, Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, mehmetnaci.efe@uskudar.edu.tr

Muhammet Fatih ŞENGÜLENDİ

Araş. Gör., Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi,
fatih.sengullendi@nisantasi.edu.tr

Yasin ŞEHİTOĞLU

Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, , ysehit@yildiz.edu.tr

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationship between perceived organizational support and performance and to test whether positive psychological capital has a mediating effect on the case of service sector employees. The reason of the choosing the service sector scope of the research is %53 of the economic activities in service sector in Turkey and this ratio is very important (TUİK,2018). In this context, the data collected by carrying out a survey with the participation of employees of the companies in the service sector in Istanbul were analyzed using SPSS 22.0 software. First, the reliability and validity of the scales used in the study were tested. Then, for examining the relation between the valuables correlation was made and examining the effect of the independent valuable on the dependent valuable regression analysis was made. Perceived organizational support influences the employee performance positively, and the positive psychological capital has a mediating effect on this relationship.

Keywords: Perceived Organizational Support, Positive Psychological Capital, Employee Performance, Service Sector

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE, ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE ARACI ETKİYE SAHİP MİDİR?

ÖZ

Araştırmanın amacı hizmet sektörü çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteğin performanslarına etkisini ve bu ilişkide çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin mediatör rolünü incelemektir. Araştırma kapsamında kullanılacak veriler İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektörü firmalarının çalışanlarından anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın hizmet sektörü kapsamında yapılmasının sebebi Türkiye'deki ekonomik faaliyetlerin %53'ünün bu sektöre ait olmasının önemine istinadendir (TUİK,2018). Verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programından faydalanılarak ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, daha sonra ise değişkenlerin aralarındaki ilişkileri incelemek adına korelasyon ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek için ise regresyon analizleri yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre algılanan örgütsel destek çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir ve pozitif psikolojik sermaye bu ilişkide mediatör role sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Pozitif Psikolojik Sermaye, Çalışan Performansı, Hizmet Sektörü

Introduction

Organizations need to pay attention to various secondary processes as well as the basic requirements and operations for the task to leverage the employee performance in order to reach maximum performance levels of the employees. These secondary processes are the applications that can be monitored in addition to basic management policies. Because, if the employees have a better performance, it will directly reflect on the efficiency and profitability of the organization. One of the important factors at this point is the organizational support. Today, the positive emotions of employees are seen very important for organizations. Some of the positive emotions are hope, self-efficacy, psychological resilience, and optimism and these emotions generate the positive psychological capital. Positive psychological capital is seen more important than tangible capital in organizations. In the context of the psychological contract between the employees and the organization, while the organization expects higher performance from the employees, the employees expect organizational support from the organization. The research is based on the mediator effect of positive psychological capital between organizational support and employee performance.

Literature Review and Theoretical Framework

Perceived Organizational Support

The psychological contract, which is signed voluntarily between the employees and the organization is a factor. Within the psychological contract, while high performance is expected from the employees, the organization is expected to provide support (Turnley et al., 2003). According to Rhoades and Eisenberger (2002), the employees perform to the extent expected by the organizations. In this context, the factor of organizational support attracts attention. The organizational support is based on the theory of social change based on the discourse that Blau (2017) invests in the happiness of the employees of the organization. And, the employees become happy and sustain it as long as they ensure that they are properly perceived by the other employers (Loi et al., 2006; Eisenberger et al., 1990). Perceived organizational support was defined by Eisenberger et al. (1986) as the emotional perceptions of the employer's emphasis on the employee's involvement and the perceptions of employee's well-being and his/her willingness to engage in activities that affect the employees. According to Özdevecioğlu (2003), the organizations which provide organizational support to their employees, collect the creative ideas, suggestions, and criticisms of their employees, provide job security for them, act fairly towards them and involve their employees in decision-making processes.

Positive Psychological Capital

The concept of positive psychological capital is based on the positive emotional theory of Fredrickson's (2001) study. Another describing the concept of positive psychological capital is the theory of positive events in the study of Weiss and Cropanzano (1996). The positive psychological capital is defined by Luthans et al. (Luthans et al., 2007a: 3) as a couple of features such as the self confidence that the individuals have to successfully complete very challenging tasks, the belief they have to be successful now and in the future, the determination they need to succeed, and the effort they spend when they face a challenge. Therefore, the positive psychological capital is a promising factor to overcome some of the problems experienced in the organizations. Being based on the research, the positive psychological capital has valid measurement techniques and its development is always clear since it is case-based (Luthans, 2002: 669). The dimensions of the positive psychological capital are the hope, self-efficacy, optimism, and psychological resilience. Hope: It is a positive thought that the individual possesses for the desired purpose (Snyder et al., 1991: 571). Self-Efficacy: Defined as the beliefs needed by the individual to complete the tasks specified according to a predetermined content, and the form of belief in the ability to apply cognitive resources and the action plans (Luthans et al., 2007a: 34). Psychological Resilience: Defined as the categorization of the events as methods with a high level of severity of distress and positive adaptation in risky situations (Masten and Redd, 2002: 75). Optimism: Optimism is the relationship between individuals' internal causes of persistent and widespread events and positive events; and it

associates the causes of external, temporal, and situational events with the negative events (Seligman, 2011).

Employee Performance

The concept of performance has been defined by Pitt and Tucker (2008) as to what quality and how the activities covering a certain period are completed or the level of effectiveness of the outputs as a result of a predetermined process of reaching an aim (Pitt and Tucker, 2008). In another definition, the task is carried out in such a way to fulfill the criteria that the designated task is fulfilled and the degree of the achievement of the objectives (Özdevecioğlu and Kanıgür, 2009). The organizational performance is generally defined as a concept that qualitatively or quantitatively determines the achievement of a target-oriented and planned activities, or the extent to which an organization can achieve its goals (Ho, 2008). According to Şehitoğlu and Zehir (2010), the individual and group performance is an indicator for the extent to which an individual or group can achieve the goals and the standards set in terms of the goal that the organization wishes to achieve. The organizational performance also describes the total performance of the system. The prior performance is the individual performance for the organizations. Because an organization can only be as good as the performance of its employees. Moreover, it is assumed that each action of the employees in the scope of their responsibilities is one of their performance behaviors (Argon and Eren, 2004).

The purpose of the research is to examine the mediating effect of the positive psychological capital, that is, perceived organizational support by the service sector employees is influenced by their performance. The importance of research in this context is the test of the mediating effect of positive psychological capital in relation to theoretically perceived organizational support and the employee performance, while practically it is a guide to the employees and the managers in the sector. The employees of a supportive organization are proud of their organization. So it is quite normal for the employees in this environment to devote their time and labor to their organizations. Therefore, the organizational support will affect the employee performance. From this perspective, Liu et al. (2013) found that the positive organizational support and the positive psychological capital have positive correlations. Fu et al. (2013) concluded that the perceived organizational support and positive psychological capital increased the job satisfaction in their research. With reference to these studies;

H1: Perceived organizational support has a positive effect on the positive psychological capital.

The subscales of the positive psychological capital, the psychological resilience, and optimism, are related to individual performance in "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction "(Luthans et al.,2007b).

According to the correlation analysis, the positive psychological capital has been found to have a positive relationship with the performance. In the study of Luthans et al. (2010), the same positive correlation was found between positive psychological capital and the development and resulting performance impact of positive psychological capital. With reference to these studies;

H2: The positive psychological capital has a positive effect on employee performance.

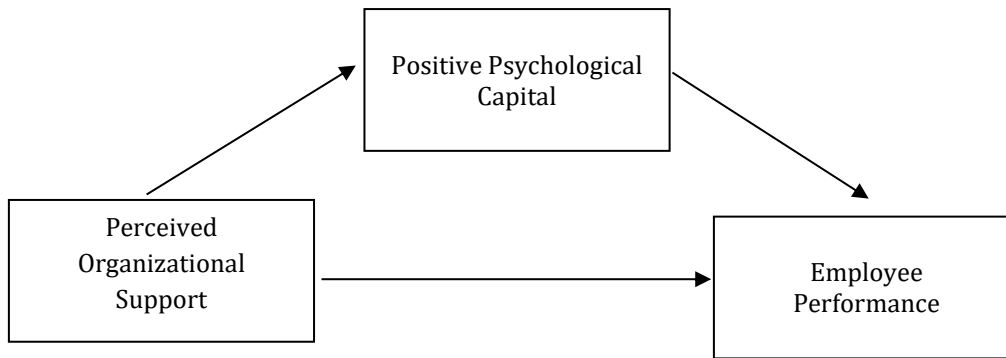
In this respect, Turgut (2014) concluded that "Organizational support made by employees and perceived organizational support in the research that examined the effects of organizational entrepreneurship activities on the organizational performance affected positively the intrapreneurship and the performance. Kurt (2013) has concluded that the perceived supervisor and the colleagues' support directly affect the performance of service sector employees in order to examine the mediating role of the organization loyalty in relation to perceived social support and job performance. The research of Karatepe (2012) titled "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, And Performance Outcomes: A Study of Hotel Employees in Cameroon" shows that perceived organizational support has a mediating role between career satisfaction, service development performance, and the job performance. With reference to these studies;

H3: Perceived organizational support has a positive effect on the employee performance.

The result of the literature review showed that there was no study examining the effect of positive psychological capital on the perceived organizational support and the performance. With reference to the literature;

H4: Positive psychological capital has a mediating effect on the relationship between the perceived organizational support and the employee performance.

Figure 1. Research Model



Research Method

Sample and Data Collection

The questionnaire prepared within the scope of the research was delivered to 321 employees of a firm operating in the service sector in Istanbul and we had 269 returns. 250 of those forms were found to be eligible for data analysis. The reason of the choosing the servis sector scope of the research is %53 of the economic activities in servis sector in Turkey. And this ratio makes service sector important. Since it is not possible to reach all individuals in the service sector, sampling is deemed necessary. The sampling method was preferred as a convenience sampling method.

The scales that can be used for the research were designed by the foreign researchers. Thus, the first assumption of the research was that these scales were suitable for the Turkish culture. Another assumption was that the expressions used were correctly perceived by all the participants and that the responses by the participants were not under any pressure. And finally, the internally given assumption represented the universe.

A short version of the perceived organizational support scale, which had been originally developed by Eisenberger et al. (1986), was used in the research. The scale which has 8 items was calculated by Cronbach's Alpha Reliability Coefficient of 0.97 and translated into Turkish by Erdaş (2010). As described in the previous section, the Positive Psychological Capital has been studied under four dimensions: 'Hope', 'Self-Efficacy', 'Optimism' and 'Psychological Resilience'. The Positive Psychological Capital scale was designed by Luthans (2007b). The Turkish version which was prepared by Çetin and Basım (2012) and Erkuş and Afacan-Fındıklı (2013:309-310) was used. Minor modifications were made in the questions of the survey to avoid semantic shifts. The "Perceived Employee Performance Scale" developed by Fuentes et al. (2004) and Rahman-Bullock (2005) and adapted to Turkish by Gökteş (2004) and applied to commercial organizations by Şehitoğlu and Zehir (2010) was used as the performance scale. The scale consists of two parts. The first part measures the employee performance and the other measures the qualitative performance. The first part of the scale, employee performance, was used in this research.

Considering the demographic characteristics of the participants, it was seen that 182 participants were male and 68 participants were female. Considering the ages of the total 250 participants, it was found that 54.4% were at the age of between 20-30, 24.4% were between 41-50, 18.4% were between 31-40 and 2.4% were between 51-60. While 230 (92.0%) of the participants had a blue-collar position and a

non-executive position, 12 (4.8%) had a white collar-position, and 8 (3.2%) had an executive position. The distribution of the participants' education levels was as follows; 192 participants (76.8%) had graduated from a high school and 25 participants (10%) graduated from a university and a post-graduate school, 22 participants (8.8%) graduated from primary school and 11 participants (4.4%) graduated from vocational school. Generally, the participants of the research are young, blue-collar, newly-hired people. So this can say that they may full of positive emotions such as the four dimensions of positive psychological capital.

Findings

Factor Analysis

Within the scope of the research, factor analysis was used to test the validity of the scales used in the study. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test for Sampling Adequacy and Bartlett's Test of Sphericity were used to test the eligibility of the data set for the factor analysis. The result of the analysis revealed that the KMO values were 0.826 for the perceived organizational support scale, 0.713 for the positive psychological capital scale, and 0.814 for the employee performance scale. All values were over 0.50. The tail probability of Bartlett's Test was also found to be significant at 0.000 significance level for all three scales. Moreover, in order to measure the eligibility of each variable for the factor analysis, the value at the diagonal of the anti-image correlation matrix was measured and the values at the diagonal were found to be greater than 0.50 for all variables. Therefore, it has been determined that the data set was suitable for the factor analysis (Field, 2009). The factor components' total variances explained were 67.9% for the organizational support, 68.6% for the positive psychological capital, and 70.9% for the employee performance.

Reliability Analysis

Cronbach's Alpha coefficients were used to calculate the internal consistency of the factors. Cronbach's Alpha coefficient indicates the total reliability levels of the questions under the factor. Cronbach's Alpha values of the perceived organizational support, positive psychological capital, and the employee performance scales were found to be approximately 0.876, 0.806, and 0.886, respectively. Since all these values were above 70%, each factor seemed to be well-reliable (Field, 2009).

Table 1. Reliability Analysis

<i>Scales</i>	<i>Item Quantity</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Perceived Organizational Support	8	0.876
Positive Psychological Capital	24	0.806
Employee Performance	10	0.886

Correlation Analysis

The correlation analysis was applied to examine the relationships between the research variables with each other. Pearson correlation coefficients belonging to the corresponding variable are given in the following table.

Table 2. Correlation Analysis

	<i>Employee Performance</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Positive Psychological Capital</i>
<i>Employee Performance</i>	1		
<i>Perceived Organizational Support</i>	.145*	1	
<i>Positive Psychological Capital</i>	.571**	.392**	1
* . The correlation is significant at the level of 0.05 (2-tailed).			
** . The correlation is significant at the level of 0.01 (2-tailed).			

Hypothesis Tests

SPSS 22.0 software package was used to test the research hypotheses. At this stage, whether the variable of perceived organizational support, which was the independent variable of the research, directly affected the positive psychological capital, which was the mediating variable. The perceived organizational support was found to have a directly positive effect on the positive psychological capital ($\beta = 0.392$, $p < 0.001$). Therefore, H1, which was the first hypothesis of the study, was confirmed. Then the researcher looked at whether the interim change affected the employee performance, which was the dependent variable of the research. According to the results, the positive psychological capital had a directly positive effect on the employee performance ($\beta = 0.571$, $p < 0.001$). According to this result, H2, the second hypothesis, was confirmed. Then, the effect of the perceived organizational support on the employee performance was tested. The perceived organizational support had a directly positive effect on the employee performance ($\beta = 0.145$, $p < 0.001$). Therefore, the third hypothesis of the research, H3, was confirmed. According to Baron and Kenny (1986), three regression relationships need to be established to consider their mediating role. The first step of the inter-variable relationship was provided by the three regression models above. In the second step, the effect of the independent variable on the dependent variable need to either increase or decrease (Baron and Kenny, 1986), while the mediator variable and the moderator variable both need to have an influence on the dependent variable in the regression. According to the regression analysis made, the effect on the employee performance, which was the dependent variable of the perceived organizational support, which was the independent variable, was eliminated ($p > 0,05$). However, the effect of the positive psychological capital variable on the employee performance continues. Therefore, the positive psychological capital's instrumental variable effect is mentioned. In other words, the positive psychological capital has a mediating effect on the perceived organizational support and the employee performance. Therefore, H4 was confirmed.

Table 3. Regression Analysis

Hypotheses	Independent Variables	Dependent Variables	Std. β	t	p
H1	Perceived Org. Support	Positive Psychological Capital	0,392***	6,708	,000
			$R^2 = 0,15$ $F=45,002$ $p < 0,001$		
H2	Positive Psychological Capital	Employee Performance	0,571***	10,951	,000
			$R^2 = 0,32$ $F=119,930$ $p < 0,001$		
H3	Perceived Org. Support	Employee Performance	0,145*	2,303	,022
			$R^2 = 0,17$ $F=5,303$ $p < 0,001$		
H4	Positive Psychological Capital	Employee Performance	0,608***	10,759	,000
	Perceived Org. Support		-,093	-1,654	,099
(* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$) $R^2 = 0,32$ $F=61,753$ $p < 0,001$ (Model 4)					

Conclusion and Discussions

In order to achieve a higher market value and a sustainable growth pattern, the organizations have an obligation to support their employees through systems and schemas beyond wage & regulations respecting the employee's personal rights. The employees who perceive this organizational support properly are more successful in their professional lives. On the other hand, the positive psychological capital, which is another important factor that employees have, is important because of the positive psychological factors that refine both the employees and the organization, especially during the period of the crisis.

Within the scope of the research, it was investigated whether the mediating effect of the positive psychological capital of the employees, who worked for the service sector in Istanbul and were influenced by perceived the organizational support, on their performance. According to the results, the correctly

perceived organizational support increases their performance. This finding of the research supports the studies of Turgut (2014), Kurt (2013), and Karatepe (2012). So, organizational support increases employee performance. Considering the role of positive psychological capital in terms of perceived organizational support and the employee performance, which is another object of the research, it seems that the perceived organizational support and positive psychological capital have an effect on the perceived organizational support. It can be said that the positive phenomenon theory of Weiss and Cropanzano (1996) is the basis for the role of positive psychological capital as a mediator. According to this theory, employees are able to give emotional reactions within the context of their psychological situation (psychological capital within the context of the events they experience around the business environment and internal dynamics of the business environment), and as a result they develop business attitudes (such as job satisfaction, organizational learning, performance) (Weiss ve Cropanzano, 1996: 12). In this context, the emotional reactions provided by the positive psychological capital at the point of organizational innovation have left the end of the transformational leadership sense to the positive psychological capital. This finding supports no other results in the literature. Therefore, the mediating effect is an original contribution to the literature by this research. Based on these results, it is suggested that future research should be carried out on different samples and that important demographic factors such as age, gender, experience, education status, and related mediating role between these variables should be investigated.

REFERENCES

- Argon, T., & Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım. No. 118s, Ankara.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Blau, P. (2017). Exchange and power in social life. Routledge.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Erdaş, K. D. (2010). Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkus, A., & Findikli, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve isten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma/A research on the impact of psychological capital to job satisfaction, job performance and intention to quit. *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X., & Wang, L. (2013). Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital. *Public health*, 127(10), 946-951.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425-442.
- Göktaş, B. Kerem (2004), Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- Karatepe, O.M. (2012). "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, And Performance Outcomes: A Study of Hotel Employees in Cameroon", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 735-752.
- Kurt, E. (2013). Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma.
- Liu, L., Hu, S., Wang, L., Sui, G., & Ma, L. (2013). Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers: perceived organizational support and psychological capital. *BMC psychiatry*, 13(1), 89.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007b). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (p. 3). Oxford: Oxford University Press.
- Masten, A. S., ve Reed, M. G. J. (2002). "Resilience in development". C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology içinde* (ss. 74-88). New York: Oxford University Press, Inc. 1. Baskı.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, (21).
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82.
- Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(Ekim).
- Pitt, M., & Tucker, M. (2008). Performance measurement in facilities management: driving innovation? *Property management*, 26(4), 241-254.
- Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Seligman, M. E. (2011). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage..
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570.

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?jsessionid=GBK0b7XC2QqTQsTB2zpyphTqVsK5zs9ZPMgL.FHpvc1mlP6pNg2nz!1603452082?id=27696> (08.10.2018).

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18.

TRUST WITHIN ORGANISATIONS: A CROSS-CULTURAL RESEARCH ON THE ROLE OF CHARACTER PERCEPTION

Dominic McLoughlin

Ithikos Pty Ltd and Western Sydney University, Sydney, Australia, dom.mcl@ithikos.com.au

Maryna Salun

DrD, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, maryna.salun@hneu.net

Emrah Özsoy

Assist. Prof.Dr. Sakarya University, Turkey, eozyoy@sakarya.edu.tr

Carroll R.

Ithikos Pty Ltd, Sydney, Australia, rob.carroll@ithikos.com.au

Kateryna Zaslavska

PhD, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kateryna.Zaslavska@hneu.net

Osman Uslu

Assist. Prof.Dr. Sakarya University, Turkey, ouslu@sakarya.edu.tr

ABSTRACT

Previous research has demonstrated that employees' trust in their manager is strongly influenced by their relationship with, and perceptions of, their manager. In this paper we draw on a convenience sample of survey data from ICT companies operating in three countries – namely Australia, Turkey and Ukraine (N=541). Furthermore, sub-components of trust and communication with the immediate manager mediate the relationship between perceptions of character and organisational outcomes. Overall, our findings create a new avenue for trust research by advancing the idea that perceptions of character are an important antecedent of workers' trust in management.

Keywords: Interpersonal Trust; Trust In Manager, Trust In Organisation, Perceived Character

ÖRGÜTLERDE GÜVEN: KARAKTER ALGISININ ROLÜ ÜZERINE KÜLTÜRLERARASI BİR ARAŞTIRMA

ÖZ

Daha önce yapılan araştırmalar çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin ve yöneticilerine dair algılarının yöneticiye güvenlerini etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmada kolayda örnekleme metoduyla Avustralya, Türkiye ve Ukrayna'da ki bilgi iletişim ve teknoloji alanındaki örgütlerden elde edilen veriler (n=541) elde edilmiştir. Güvenin alt bileşenleri ve ilk yöneticiyle olan iletişim, karakter algıları ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Genel olarak bulgular, karakter algılarının çalışanların yönetime duyulan güvenin önemli bir öncülü olduğu fikrini geliştirerek, güven araştırmalarına yeni bir yol oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Güven, Kişilerarası Güven; Yöneticiye Güven, Örgüte Güven, Algılanan Karakter

Introduction

Trust has for decades been considered important in relationships within workplaces. It is argued here that a manager's character is a key theme in the trust literature that is largely overlooked in empirical research, yet it is a potentially important component of the workplace. Building on previous work demonstrating the antecedents of trust in the workplace (McGregor, 1967; Ciulla, 1998; Simons, 2002; Locke, 2003; McLoughlin, 2014), it is argued here that key concepts of honesty, integrity and doing 'the right thing' allow development of a construct for perceived character of managers in the workplace. This perspective aligns with Dirks and Ferrin's (2002) broad notion of character based trust focused on the perception of the leader's character. However, Dirks and Ferrin (2002) also found evidence that differing trust referents (who is being trusted) can systematically alter the relationships between trust antecedents and outcomes (see also Ferrer and Travaglione, 2003). Therefore, this research explicitly considers the perceived character of the immediate manager and of senior management separately. Likewise, trust in the immediate manager and trust in the organisation are considered separately. This research tests the relationship between perceived character and trust in three countries with quite different cultures: Australia, Turkey and the Ukraine. This research explores a potentially important new antecedent for trust, and seeks to provide a nuanced framework for trust within organisations.

Perceived character of immediate managers and senior management

A number of antecedents of trust imply that a manager's character is a key theme. In their important meta-analysis, Dirks and Ferrin's (2002, p. 613) diagram notes that 'drawing inferences about character of leader' is a vital component of trust, but that this was not examined empirically because of insufficient data. This hypothesised relationship between character and trust has strong precedents. An early example in the management literature is McGregor's (1967: 164) argument that '[i]nconsistencies between words and action decrease trust'. Particularly from an organisational behaviour perspective, there is a clear link between perceptions of honesty, integrity and trust, for example, Burns (1978) argues that '...leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality' (1978: 20). Following Burns, Bass (1985) developed the idea of transformational leadership where followers trust, admire, and respect a leader, but this does not address the issue that a leader may go in unethical, immoral directions (Giampetro-Meyer, Brown, Browne, and Kubasek, 1998; Parry and Proctor-Thomson, 2002; Yukl, 1998). Arguing that Burns' (1978) theory implied a 'good' leader, Ciulla argues that the important question is not 'What is the definition of leadership?' but rather 'What is good leadership?' (1998:13), where the '... use of the word good here has two senses, morally good and technically good or effective' (Ciulla, 1998: 13). It is at this point that the notion of a worker's perception of the character of their manager parallels other key components of their trust in management, notably integrity and competence.

Sison develops the argument further, suggesting that social capital (trust) is morally ambivalent and in order to distinguish the trust present in the likes of the Mafia, the notion of character must be introduced:

"Moral capital may be defined as excellence of character, or the possession and practice of a host of virtues appropriate for a human being in particular sociological context. Nowadays, its meaning could also be expressed by the word 'integrity', a trait suggesting wholeness and stability in the person as someone on whom others could depend or rely." Sison (2003:31)

The concept of integrity is also used in organisational theory, but is not clearly defined and understood (Rieke and Guastello, 1995). Butler and Cantrell, (1984) and Yukl and Van Fleet (1992) viewed integrity, trustworthiness and honesty as synonymous (Dineen, Lewicki, and Tomlinson, 2006), while Becker (1998) similarly uses integrity, honesty, and conscientiousness interchangeably. More recently, Simons (2002) developed a model of 'behavioral integrity' (BI) by looking at the consistency of behaviour with espoused views. This approach examined 'the perceived pattern of alignment between an

actor's words and deeds' (Simons, 2002:19). In other words this refers to 'the extent to which employees believe a manager 'walks her talk', and conversely, reflecting the extent to which they see her as 'talking her walk' (Simons, 2002:19). However, it has been argued that Simon's (2002) created a 'behavioural consistency' index, rather than an 'integrity' index (McLoughlin, 2011:4). Therefore, there is a need for the broader notion of character with a perceived moral dimension, as Locke (2003) argues:

Finally, it is widely recognized that trust is an important concept in organizations, but there is rarely any mention of where it comes from. Moral trust comes from an appraisal of the manager's or leader's moral character. For example, to be trusted a manager should be honest (Locke, 2003:434).

For this reason a perceived character construct should contain the notions of honesty and doing 'the right thing'. This view aligns well with Dirks and Ferrin's (2002) broad notion of 'character based' trust focused on the perception of the leader's character:

This perspective implies that followers attempt to draw inferences about the leader's characteristics such as integrity, dependability, fairness and ability and that these inferences have consequences for work behavior and attitudes. (Dirks and Ferrin, 2002:612).

In order to capture dependability and fairness, this research includes notions of a manager overcoming difficulties and putting subordinates' needs before their own. As Morgan and Zeffane (2003:58) point out, whichever set of components are measured, it remains the case that: 'Employees evaluate the key qualities of managers...'. The literature strongly indicates that the concepts of trust and character are related and research into trust in the workplace should therefore consider the perceived character of the manager.

At least two approaches to the definition of character are possible. When defining the related concept of integrity, Becker (1998:157-158) suggested an objective definition: 'integrity is commitment in action to a morally justifiable set of principles and values...' while Mayer and Gavin (2005:874) suggest a subjective definition: 'Integrity is the perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable'. These two approaches are also applicable to the definition of character. Adapting Sison's (2003) definition of moral capital and Mayer and Gavin's (2005) definition of integrity, this exploratory research follows McLoughlin (2014) in defining perceived character as: the perception that the trustee adheres to a host of virtues appropriate for a human being in the particular sociological context.

Trusting whom?

Ferres and Travaglione (2003) found that the referent operated as a moderator of the relationship between trust and job performance, OCB altruism, job satisfaction, and organisational commitment, with direct managers being particularly important (see also Dirks and Ferrin, 2002). In addition, the relationship between trust and organisational commitment was higher when the referent was organisational leadership, as opposed to direct leader. Given the importance of context, more recent work in trust research (McEvily and Tortoriello, 2011) stresses that the difference in trust referent is important in the operationalisation of research. This research therefore considers 'trust in the immediate manager' and 'trust in the organisation' as two different constructs.

Trust in the immediate manager

The view that 'trust in management' is important for organisational performance is widespread, however the precise relationship between trust and performance remains unclear (Mayer and Gavin, 2005) – as, sometimes, is precisely who is trusting whom. Although Rousseau, Sitkin, Burt, and Camerer (1998) developed a broadly accepted integrated definition of trust, Colquitt, LePine, Zapata and Wild (2011) suggest that the literature still has two distinct streams: one exemplified by Mayer, Davis, and

Schoorman's (1995) model which emphasises the vulnerability aspect of the definition and the other emphasising the expectations aspect of Rousseau et al.'s (1998). Differing theoretical perspectives on trust have meant that the definition is much debated in the literature, despite some acceptance of Rousseau et al.'s (1998) definition of trust as a 'psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon a positive expectation of the intentions or behavior of another' (1998: 395).

The alternative definition offered by Mayer, et al (1995:712) defines trust as the 'willingness to be vulnerable' to the actions of the trust referent 'irrespective of the ability to monitor or control that party'. Operationalising this definition asks whether trust referents are allowed significant influence over the trustors' working lives (Mayer and Davis, 1999; Mayer and Gavin, 2005; Schoorman, Mayer and Davis, 2007). Mayer et al (1995) also posited 'trustworthiness' as constituting three qualities of the trust referent: ability, benevolence, and integrity. Ability and integrity are the rational aspects of the reasons to bestow trust in the referent, and they grow from past success and consistency between words, deeds, and values (Colquitt et al., 2011:1000). Mayer et al (1995) reason that the trustor will be willing to be vulnerable to another person if the latter is perceived as possessing these trustworthy traits. Similarly, Clark and Payne (1997) identified six elements of trustworthiness when examining prior research identified consistent themes across studies including integrity, competence, consistent behaviour, loyalty, openness and showing respect. Conceptual models positing trust as an intended action (Clark and Payne, 1997; Albrecht, and Sevastos, 1999) also highlight a distinction between trust as a state of mind or feeling, and trust as an 'overt behaviour' (Clark and Payne, 1997, p.206). The importance of viewing trust as a behavioural intention is in line with arguments presented by Currall and Judge (1995) and Albrecht and Sevastos (2000), which formally recognise the trustor's willingness to act on perceptions of others' trustworthiness. Within this behaviourist view, cognitive, affective and normative perspectives may help outline the construct of trustworthiness rather than trust itself: 'It is the willingness to engage in trusting behaviour...which defines trust' (Albrecht and Sevastos, 2000: 36).

While it is possible to see Rousseau et al's (1998) definition as encompassing that of Mayer et al (1995) however, as scholars have pointed out (Colquitt, Scott and LePine, 2007; Ferrin, Bligh and Kohles, 2008) this definition itself stresses two key elements – the willingness to be vulnerable and the expectation of favourable treatment. This leads to difficulties in operationalisation, in that empirical research generally attempts to measure an element separately: 'Thus, while definitions of trust across disciplines may be 'not so different after all' (Rousseau et al., 1998), operationalisations of trust would appear to be quite different indeed.' (McEvily and Tortoriello, 2011:40).

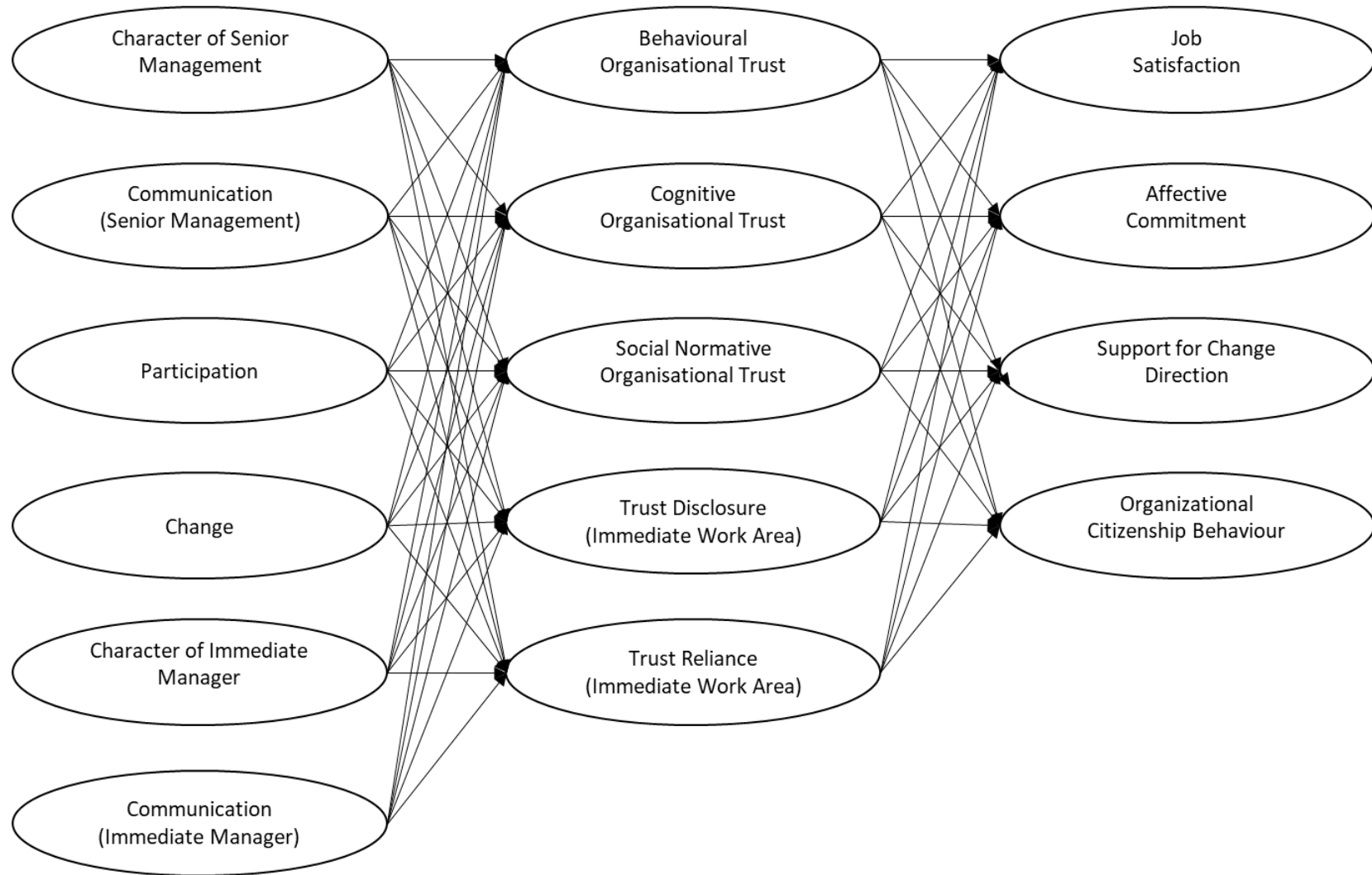
This research adopts Rousseau et al's (1998) definition of trust in an immediate manager as the trust referent with an emphasis on the willingness to be vulnerable. Dirks and Ferrins' (2002) meta-analysis found evidence that differing 'trust referents' (who is being trusted) can systematically alter the relationships between trust antecedents and outcomes (see also Ferrer and Travaglione, 2003). Dirks and Ferrin (2002) found that the referent operated as a moderator of the relationship between trust and job performance, OCB altruism, job satisfaction, and organisational commitment. In addition, the relationship between trust and organisational commitment was higher when the referent was organisational leadership, as opposed to direct leader. Given the importance of context, more recent work in trust research (McEvily and Tortoriello, 2011) builds on Dirks and Ferrin (2002) in providing a comprehensive assessment of the measurement of trust in organisational research. On examining all the studies that used Rousseau et al's (1998) definition and the psychometric measurement of trust, they found a high degree of fragmentation in measures used. Importantly they suggest more replication of the five of the most robust trust scales to assist research in making meaningful comparisons across organisations and contexts. Building on the dualism inherent in Rousseau et al's (1998) definition, they proposed a framework for measuring trust to allow for greater clarity in measuring three components: Trustworthiness Beliefs, Trusting Intentions and Trusting Behaviours (2011: 39). This research uses Gillespie's (2003) Behavioural Trust Inventory for the measurement of trust in the immediate manager.

Trust in Organisation

In researching organisational trust rather than interpersonal trust, the type and number of dimensions used to frame trust fluctuates across scholars. Levin (1999) suggested that three dimensions be used to structure an integrative trust perspective; cognitive trust, affective trust and cognitive-affective trust. Extending this, later empirical evidence suggested that trust might at least have a cognitive, affective and behavioural basis (Albrecht and Sevastos, 1999, 2000; Clark and Payne, 1997; Cummings and Bromiley, 1996). Albrecht and Sevastos (1999) found support in their research for the convergent and discriminant validity of five dimensions of trust in senior managers in their research: dispositional, cognitive, affective, behavioural, and normative-based trust. In operationalising trust as a behavioural intention, Ferres (2003) used the willingness approach mentioned above (Currall and Judge, 1995; Albrecht and Sevastos, 2000). Her empirical study demonstrated a statistically robust method of measuring trust in the organisation from various aspects: affective organisational trust, behavioural organisational trust, cognitive organisational trust and social normative organisational trust.

This research focussed on Information, Communication and Technology (ICT) workplaces, accordingly Rousseau et al's (1998) definition of trust is also adopted for the organisational level. Important variables such as organisational change and managerial actions or lack of action should be considered in the research. For example, there is a clear link between increased participation in a change process and improved perceptions of 'honesty and integrity' (Clark and Payne, 1997), which can 'counterbalance the negative effect of change on trust' (Morgan and Zeffane, 2003:69). In addition, Morgan and Zeffane (2003:69) found that '[p]erceptions of low decision-making participation, being uninformed, lack of communication and poor follow-up are also situational factors that increase cynicism'. The theoretical model drawn from the literature is specified in Figure 1.

Figure 1: Initial (Theoretical) Model



Method

Participants were sourced by the authors – employees in ICT organisations in their respective countries, in a convenience sample. An online survey, previously developed by McLoughlin (2014) was used, predominantly circulated via email invitation. Data analysis was conducted using partial least squares path modelling in XLStat. The relationship between ‘perceived character’ and trust was first explored within the ICT industry in Australia (McLoughlin, 2014). This current research seeks to undertake a similar study using two additional languages and cultures, and employees of a new multinational organisation¹ within Australia. Consistent with the original research, verified constructs are included in this study. Figure 1 shows the initial theoretical model. The main trust measures used for trust in manager are Trust Reliance and Trust Disclosure, from the Behavioral Trust Inventory (Gillespie, 2003). Trust in organisation will be assessed using questions from Ferrer (2003) for the variables Behavioural Organisational Trust (BO), Cognitive Organisational Trust (CO) and Social Normative Organisational Trust (SNO).²

McLoughlin’s (2014) Perceived Character of Immediate Managers and Perceived Character of Senior Management are included as antecedents, as are change and participation constructs based on the Dunphy and Stace (1990, 1993) contingency model. Change is potentially negative for trust and an important factor in the IT industry, while participation in change decision making is a measure of style of change leadership (Dunphy and Stace, 1990, 1993). The final hypothesised antecedent is communication. In the Australian study, McLoughlin (2014) found that the communication by the immediate manager and communication by senior management were also different constructs and so the same measures are used for this research.

For the outcomes, McLoughlin (2014) based the hypothesised relationships on Dirks and Ferrin’s (2002) framework, and the same measures are used here: Organisational Citizenship Behaviour (OCB), Job Satisfaction, Support for Change Direction and Affective Commitment Two demographic variables were included – gender and supervisor.³ The target population was identified by organisational function and occupation and needed to be an industry that operated similarly in different countries. The IT industry has strong commonalities across countries due to being a globalised industry. IT organisations are also considered an archetypal knowledge-based workplace (Frenkel, Korczynski, Donoghue and Shire, 1995). Workers in knowledge based industries are also often regarded as working in environments of greater trust and autonomy (Kanter, 1997; Frenkel, Korczynski, Shire and Tam, 1999, Jennex, 2007; Chung and Jackson, 2011), although this is contested (Hoffman, Hoelscher, and Sherif, 2005; Korsgaard and Sapienza, 2002; Adler 2001). The proliferation of smartphones, tablets and other mobile technology decade has attracted the attention of scholars who have examined its impact on work practices, attitudes to work and work-life conflict (Mazmanian, Orlikowski and Yates, 2013; Pocock and Skinner, 2013; Towers, Duxbury, Higgins, and Thomas, 2006). An important aspect of IT workplaces is whether mobile technologies afford greater autonomy and participation to employees by allowing them to work anytime or anywhere, or whether a mobile device simply acts as an ‘electronic leash’ (Mazmanian, Orlikowski and Yates 2006:339) further binding people to the office, potentially diminishing trust.

Data

The authors in each country translated the survey into the local language and then back translated the questions to ensure reliability. Respondent employees within local IT organisations were then sought. A total of 541 people responded to the survey, with the largest representation from an Australian multinational ICT organisation (59%), followed by Turkish IT organisations (22%) and the IT organisations in the Ukraine (19%). The Ukraine has legislation which favours small IT companies and

¹ Not involved in the 2014 research

² The 2014 research adapted questions to be clear whether the referent was “my immediate manager”, “senior management” or “this organization”

³ The specific questions are available from the corresponding author upon request

this resulted in a larger percentage of supervisors responding, when compared to the results from Turkey and Australia (see Table 1).

Table 1: Demographic Information

Country	Responses	Gender		Supervisor	
Australia	320	Male	222	Yes	112
		Female	97	No	205
Turkey	121	Male	88	Yes	41
		Female	33	No	80
Ukraine	100	Male	59	Yes	65
		Female	41	No	35

As this research explores the complex variables related to trust, the issues may be addressed using Partial Least Squares (PLS). As a component-based structural equation modelling technique, PLS offers several advantages over the better-known covariance-based SEM (CBSEM) methods. Where CBSEM relies on a maximum likelihood function to obtain parameter estimates for latent structural modelling, PLS focusses on the explanation of covariance across the model. Both CBSEM and PLS enable researchers to answer a set of interrelated research questions in a comprehensive model simultaneously (Gefen, Straub and Boudreau., 2000). The PLS technique however, offers a stronger explanatory rationale for multiple variables and a more nuanced understanding of possible pathways and smaller sample sizes (Chin, 2010).

Validity and reliability of measures

Turning first to the validity of the questions: The initial testing addresses discriminant validity, ensuring the questions are more strongly related to the variable they seek to capture, rather than any other question or variable. This testing is initially conducted by checking the cross loadings for all of the questions against all of the other questions (the monofactorial cross loadings). Each question loading on its own variable must be the highest number both across that row and down that column. A second test of discriminant validity is recommended using Fornell and Larcker's (1981) Average Variance Explained (AVE). The latent variables should be greater than the square of the correlations among the latent variables. Chin (2010) recommends that the AVE should also be higher than 0.5 for all questions, meaning that questions should account for at least 50% of the variance.

Once the discriminant validity has met these benchmarks, the next test considers the consistency of the questions within the variable using Composite Reliability and Cronbach's Alpha. The calculation of Cronbach's Alpha holds all of the paths from the questions to the variable as equal, although some questions may be stronger representatives of the variable than others. PLS accounts for this by giving each question a weighting that maximises the variance explained for the prediction of the variable. Therefore, a better measure of internal consistency in PLS is Composite Reliability which allows variable path weights (Chin, 2010). However, due to Cronbach's widespread use, and for comparability with other studies, both Cronbach's Alpha and Composite Reliability (Dillon-Goldstein's rho) are reported here. Finally, the weighting in PLS also enables the retention of weaker questions because the weighting minimises those questions, or those questions can be removed. On balance, a superior internal 'reliability' can often be obtained in PLS by removing problematic questions.

At this stage, the statistical model itself is not being tested, rather the discriminant validity and reliability of the variables are being assessed.⁴ Given the small (per country) sample size, weaker questions were eliminated and then reliability re-assessed. Table 2 indicates that the variables do meet the reliability criterion with D.G. rho above 0.7, with conventional Cronbach's Alpha comparison.

⁴ Although Change met the validity and reliability criteria (Cronbach's alpha: 0.894 and D.G. rho:0.927) it is removed in the next step, the results are not reported in Table 2.

Table 2: Composite Reliability and Cronbach's Alpha (n=541)

Latent variable	Dimensions	Cronbach's alpha	D.G. rho (PCA)
Perceived Character (Immediate)	6	0.899	0.923
Communication (Immediate)	3	0.882	0.927
Participation	3	0.532	0.762
Trust Disclosure	5	0.813	0.872
Trust Reliance	5	0.875	0.910
Communication (Org)	3	0.803	0.884
Perceived Character (Org)	5	0.877	0.911
Trust BO	3	0.789	0.877
Trust CO	3	0.808	0.887
Trust SN	3	0.805	0.885
Job Satisfaction	2	0.555	0.818
Affective Commitment	3	0.694	0.831
Support for Change Direction	3	0.667	0.819
OCB	3	0.830	0.898

The literature and the Australian research suggested an exploratory theoretical model for examining trust in ICT workplaces. Due to the small sample size from each country, the combined maximised model was tested. Because all of the testing mentioned so far is done in the context of a structural model, the theoretical model is specified as a statistical model in XLStat.⁵ The theoretical model is assumed until both discriminant validity and Composite Reliability have been established, although the poor questions relating to a variable may be removed. Only then does the testing of the statistical model itself commence.

The logic of this analysis has been to utilise the capacity of structural equation modelling to develop a nuanced understanding of how trust operates within ICT workplaces across three countries. Mediation is first established through comparing the direct effects model, the partial mediation model and the trust mediated model. Analysis of the strength of the paths, the variables and their significance allows for the most statistically robust model based on the data to be developed. Comparison of the direct effects model, the partial mediation model, and the trust mediated model in that research completed the three steps recommended by Baron and Kenny (1986) to demonstrate mediation. Those tests revealed that the 'trust only' mediated model did not provide the best fit with the data.

Results

The 2014 Australian research (n=225) established a GoF of 0.940* and the mean R² of 0.493. In this research, testing of relationships between the variables, identifies the model which most robustly represents the data collected, as set out in Figure 2. It shows the highest GoF of 0.959* and the mean R² of 0.583. Table 3 provides the details of the values, with all of the values and paths significant at the 0.05 level (using bootstrapping).⁶

⁵ The analysis for this paper was done in XLStat,2017, version 19.01.

⁶ Chin (2010) recommends bootstrapping for testing significance. The number of re-samplings recommended for confidence intervals is 1000 (Efron and Tibshirani, 1986). Confidence interval testing produces a lower and an upper bound (at the 95% level for this research) and neither bound should contain zero for the benchmark to be achieved (Chin 2010).

Table 3: Significance Testing, R² and p value for Maximised Model

Latent variable	Value	Value (Bootstrap)	Standard error (Bootstrap)	Critical ratio (CR)	Lower bound (95%)	Upper bound (95%)	Dependent Variable	R ²	p
Perceived Character (Immediate)	0.869	0.870	0.012	73.136	0.847	0.893	Communication	0.756	0.05
Perceived Character (Immediate)	0.734	0.736	0.022	33.466	0.690	0.777	Trust Disclosure	0.539	0.05
Perceived Character (Immediate)	0.804	0.804	0.019	43.109	0.764	0.836	Trust Reliance	0.646	0.05
Participation	0.281	0.281	0.008	34.151	0.263	0.296	Trust BO	0.694	0.05
Communication (Org)	0.321	0.321	0.007	44.352	0.306	0.335			
Perceived Character (Org)	0.335	0.335	0.007	46.288	0.320	0.349			
Participation	0.276	0.276	0.009	32.339	0.258	0.292	Trust CO	0.697	0.05
Communication (Org)	0.326	0.326	0.007	47.903	0.312	0.339			
Perceived Character (Org)	0.335	0.335	0.006	52.228	0.322	0.348			
Communication (Org)	0.387	0.387	0.013	30.273	0.360	0.411	Trust SN	0.616	0.05
Perceived Character (Org)	0.433	0.432	0.010	41.971	0.411	0.452			
Trust BO	0.220	0.221	0.009	23.282	0.202	0.239	Job Satisfaction	0.413	0.05
Trust CO	0.247	0.248	0.008	29.939	0.230	0.263			
Trust SN	0.224	0.224	0.012	18.924	0.201	0.246			
Communication IWA	0.132	0.132	0.007	17.826	0.117	0.147	Affective Commitment	0.487	0.05
Trust Disclosure	0.117	0.117	0.008	14.113	0.100	0.132			
Trust Reliance	0.131	0.131	0.008	16.597	0.115	0.146			
Trust BO	0.168	0.168	0.006	25.922	0.156	0.181			
Trust CO	0.161	0.161	0.006	25.297	0.148	0.173			
Trust SN	0.149	0.149	0.008	19.481	0.134	0.164			
Communication IWA	0.182	0.183	0.010	18.582	0.163	0.202	Support for Change Direction	0.550	0.05
Trust BO	0.217	0.217	0.008	28.792	0.202	0.231			
Trust CO	0.232	0.233	0.007	34.394	0.219	0.246			
Trust SN	0.224	0.225	0.009	23.859	0.205	0.242			
Communication IWA	0.187	0.187	0.009	21.629	0.169	0.203	OCB	0.429	0.05
Trust Disclosure	0.148	0.148	0.010	14.935	0.129	0.168			
Trust Reliance	0.147	0.148	0.010	15.285	0.128	0.166			
Trust BO	0.150	0.150	0.009	17.065	0.131	0.168			
Trust CO	0.156	0.156	0.008	19.333	0.140	0.171			

Figure 2: Maximised Model

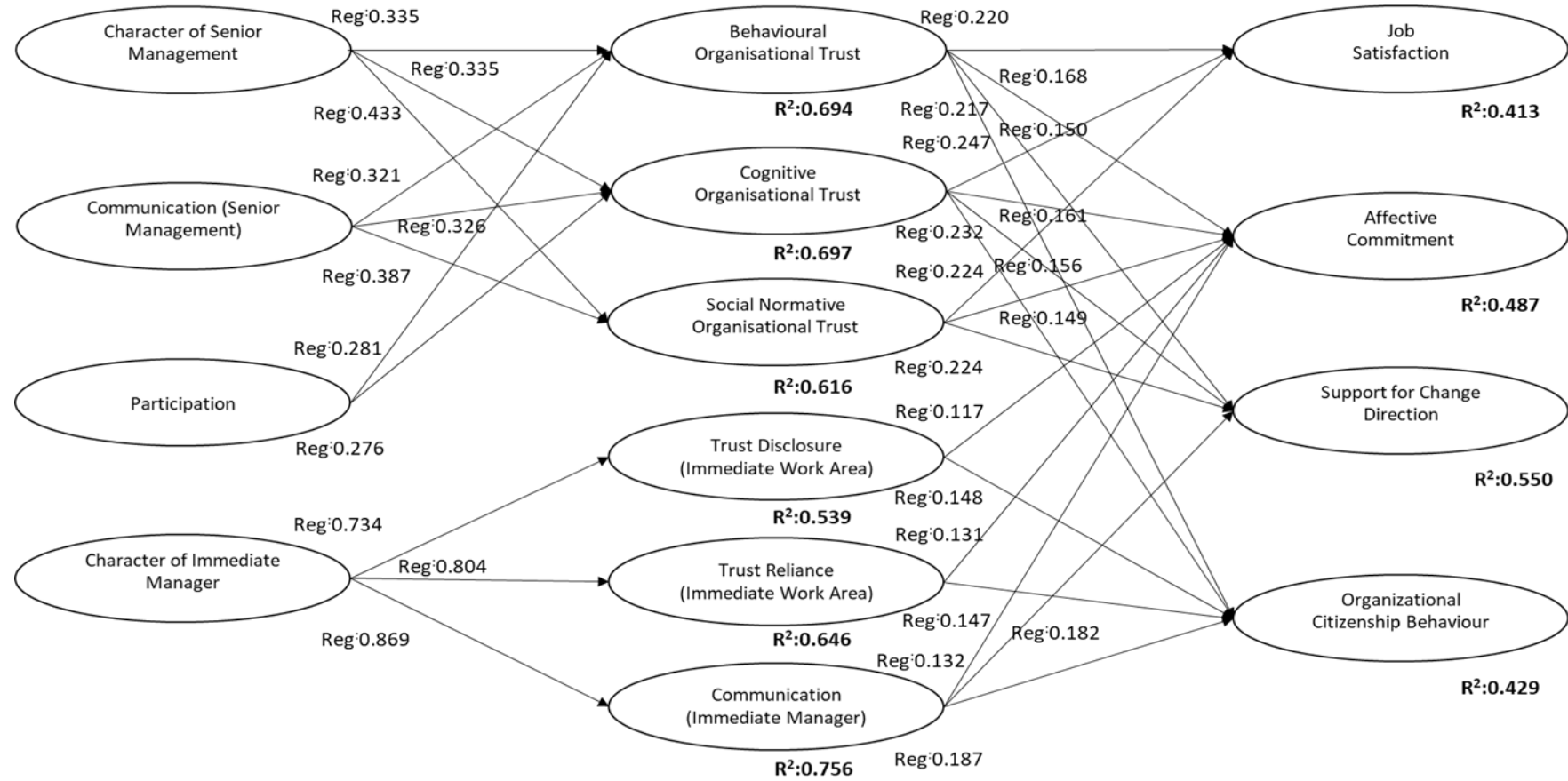


Figure 2 and Table 3 show that the following antecedent associations are significant and positive at the .05 level. Perceived character of the immediate manager is significantly associated with communication (immediate manager), trust disclosure and trust reliance. Perceived character of senior management is significantly associated trust in the organisation (Trust BO, CO, SN). Communication (senior management) is significantly associated with trust in the organisation (Trust BO, CO, SN). Participation is significantly associated with two elements of trust in the organisation (Trust BO, CO).

Figure 2 and Table 3 also show that with trust in the organisation (Trust BO, CO, SN) is significantly associated with all organisational outcomes – the one exception being Trust SN and OCB. Communication (immediate manager) is significantly associated with all organisational outcomes – the one exception being job satisfaction. Trust in the immediate manager (Reliance and Disclosure) is significantly associated with affective commitment and OCB.

Discussion

There are a number of important implications from the results. First, increased understanding of the antecedents, outcomes, and role of trust in the international ICT industry. Second, ‘who trusts whom’ does make a difference as the different operations of trust at different hierarchical levels within the organisation attest. Character of manager is a strong driver of trust for the immediate work area (and communication), perhaps because of the interpersonal dimensions of trust. Character of senior management and communication are shown to be the strongest drivers of trust for the organisation, with participation in decision making also important. As expected by Dirks and Ferrin (2002), perceived character is an important factor in determining trust. Another expectation of Dirks and Ferrin (2002) is also confirmed in this study - the relationship between trust and affective commitment had a higher value when the referent was organisational, as opposed to trust in the immediate manager.

The fact that communication with the immediate manager has important direct effects on support for change direction, OCB and affective commitment is perhaps unsurprising. However, the mediation of immediate work area communication in a similar way to trust was unexpected. Less surprisingly, organisational communication is mediated through the three subcomponents of organisational trust indicating an important difference in the referent for communication. New knowledge is gained through the finding associations other than trust may also depend on who the referent is. The implication is that one should be wary of theorising about trust and communication in general, but rather specify ‘trust in whom’, and ‘communication with whom’.

Another contribution is the differentiated nature of the results for the impact of character of managers and senior management. As with other trust antecedents, the theoretical model posited that immediate managers have a different impact on trust when compared to senior management. Trust research often does not consider differences of trust within organisations. These findings have identified the antecedents and outcomes of trust within a small sample of ICT workplaces, however, there is a strong possibility that these findings have implications for theories of trust within other workplaces.

Limitations and further research

Further research should seek to engage in more sophisticated designs, in order to better reflect the nuances of the various levels of management within organisations. Organisations, even small local ones appear to have a complexity in their hierarchy, which is more often expected in multinational corporations. These different circumstances within organisations may be fruitful ground for additional research into the impact of both trust referent and communication referent. The measure of ‘perceived character of manager’ would appear to be a strong trust antecedent, which influences other generally accepted antecedents, such as communication. Confirming the usefulness of the measures in other trust studies and in other industries may be fruitful areas for further research. All of the findings of this research would also benefit from longitudinal study.

Acknowledgements: The authors are grateful to all participants who completed the surveys and to the organisations that facilitated access.

No funding was provided for this research.

REFERENCES

- Adler, P. (2001). "Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism." *Organization Science* 12(2): 215-234.
- Albrecht, S. and P. Stevastos (1999). New measures of trust in senior management. *2nd Industrial and Organisational Psychology Conference*. Brisbane, Australia.
- Albrecht, S. and P. Sevastos (2000). *Dimensions and structure of trust and trustworthiness in senior management*. Inaugural Newcastle Conference Trust in the Workplace - Beyond the Quick Fix, The University of Newcastle, The University of Newcastle.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, The Free Press
- Becker, T. (1998). "Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness." *Academy of Management Review* 23(1): 154-161.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, Harper and Row.
- Butler, J. and R. Cantrell (1984). "A Behavioural Decision Theory Approach to Modelling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates " *Psychological Reports* 55: 19-28.
- Chin, W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. V. Vinzi, W. Chin, J. Henseler and H. Wang. New York, Springer Heidelberg Dordrecht: 655-690.
- Chung, Y. and S. Jackson (2011). "Co-worker trust and knowledge creation: A multilevel analysis." *Journal of Trust Research* 1(1).
- Ciulla, J. (1998). *Leadership Ethics: Mapping the Territory. Ethics, The Heart of Leadership*. J. Ciulla. Westport, Greenwood Publishing Group, Inc.
- Clark, M. and R. Payne (1997). "The nature and structure of workers' trust in management." *Journal of Organizational Behavior* 18: 205-234.
- Colquitt, J., J. LePine, C. Zapata and R. Wild (2011). "Trust in Typical and High-Reliability Contexts: Building and Reacting to Trust Among Firefighters." *Academy of Management Journal* 54(5): 999-1015.
- Colquitt, J., B. Scott and J. LePine (2007). "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance." *Journal of Applied Psychology* 92: 909-927
- Cummings, L. and P. Bromiley (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. R. Kramer and T. Tyler. Thousand Oaks, Sage.
- Currall, S. and T. Judge (1995). "Measuring trust between organizational boundary role persons." *Organizational Behavior and Human Decision Process* 64(2): 151-170.
- Dineen, B., R. Lewicki and E. Tomlinson (2006). "Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships With Employee Citizenship and Deviant Behavior." *Journal of Applied Psychology* 91(3): 622-635.
- Dirks, K. and D. Ferrin (2002). "Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice." *Journal of Applied Psychology* 87(4): 611-628.
- Dunphy, D. and D. Stace (1990). *Under new management: Australian organizations in transition*. Roseville, McGraw-Hill Book Company of Australia Pty Ltd.
- Dunphy, D. and D. Stace (1993). "The Strategic Management of Corporate Change." *Human Relations* 46(8): 905-914.

- Efron, B. and R. Tibshirani (1986). "Bootstrap Methods for Standard Errors, Confidence Intervals, and Other Measures of Statistical Accuracy." *Statistical Science* 1(1): 54-77.
- Ferres, N. (2003). *The Development and Validation of the Workplace Trust Survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies* Masters of Applied Psychology, University of Newcastle.
- Ferres, N. and T. Travaglione (2003). *Measuring trust from different levels of analysis: Development and validation of the Workplace Trust Scale (WTS)*. APROS International Colloquium, Oaxaca, Mexico, Universidad Autonoma Metropolitana.
- Ferrin, D., M. Bligh and J. Kohles (2008). "It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107: 161-178.
- Fornell, C. and D. Larcker (1981). "Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error." *Journal of Marketing Research* 18: 39-50.
- Frenkel, S., M. Korczynski, L. Donoghue and K. Shire (1995). "Re-constituting Work: trends Towards Knowledge Work and Info-normative Control." *Work, Employment and Society* 9(4): 773-796.
- Frenkel, S., M. Korczynski, K. Shire and M. Tam (1999). *On the Front Line: Organisation of Work in the Information Economy*. New York, Cornell University Press.
- Gefen, D., D. Straub and M. Boudreau (2000). "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice." *Communications of AIS* 7(7): 1-78.
- Giampetro-Meyer, A., T. Brown, S. Browne and N. Kubasek (1998). "Do We Really Want More Leaders in Business?" *Journal of Business Ethics* 17(15): 1727-1736.
- Gillespie, N. (2003). *Measuring Trust in Working Relationships*. Academy of Management Conference, Seattle, Submitted to Journal of Applied Psychology.
- Hoffman, J., M. Hoelscher and K. Sherif (2005). "Social Capital, Knowledge Management and Sustained Superior Performance." *Journal of Knowledge Management* 9(3): 93-100.
- Jennex, M. (2007). *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey PA, Idea Group Publishing.
- Korsgaard, M., H. Sapienza and D. Schweiger (2002). "Beaten Before Begun: The Role of Procedural Justice in Planning Change." *Journal of Management* 28(4): 497-516.
- Levin, S. (1999). *Development of an instrument to measure organizational trust* EdD, The George Washington University.
- McEvily, B. and M. Tortoriello (2011). "Measuring trust in organisational research: Review and recommendations." *Journal of Trust Research* 1(1): 23-63.
- McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*. New York, McGraw-Hill Book Company.
- McLoughlin D. (2014). *Knowledge Worker Trust Within Organisations*. Sydney, Ithikos Pty Ltd.
- Mayer, R. and J. Davis (1999). "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment." *Journal of Applied Psychology* 84(1): 123-136.
- Mayer, R., J. Davis and F. Schoorman (1995). "An integrative model of organizational trust." *The Academy of Management Review* 20(3): 709 - 723.
- Mayer, R. and M. Gavin (2005). "Trust in management: and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?" *Academy of Management Journal* 48(5): 874-888.
- Mazmanian, M, Orlikowski, W, Yates, J. (2006) "Crackberries: The Social Implications of Ubiquitous Wireless E-Mail Devices " Conference Paper for EGOS 2006 Sub-theme 14. Technology, Organization and Society: Recursive Perspectives

- Mazmanian, M, Orlikowski, W, Yates, J. (2013) "The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals" *Organization Science* 24 (5): 1337–1357
- Morgan, D. and R. Zeffane (2003). "Employee involvement, organizational change and trust in management." *The International Journal of Human Resource Management* 14(1): 55-75.
- Locke, E. (2003). Good Definitions: The Epistemological Foundation of Scientific Progress. *Organizational Behavior: The State of The Science*. J. Geenberg. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Parry, K. and S. Proctor-Thomson (2002). "Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings." *Journal of Business Ethics* 35(2): 75-96.
- Pocock, B, Skinner, N. (2013) "Morning, Noon and Night: The infiltration of work email into personal and family life". *Centre for Work + Life*, University of South Australia
- Rieke, M. and S. Guastello (1995). "Unresolved Issues in Honesty and Integrity Testing." *American Psychologist* 50: 458-459.
- Rousseau, D., S. Sitkin, R. Burt and C. Camerer (1998). "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust." *Academy of Management Review* 23(3): 393-404.
- Schoorman, F., R. Mayer and J. Davis (1996). *Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation*. 11th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, California.
- Simons, T. (2002). "Behavioral Integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus." *Organization Science* 13(1): 18-35.
- Sison, A. (2003). *The Moral Capital of Leaders: Why Virtue Matters*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Towers, I, Duxbury, L, Higgins, C, Thomas, J (2006),"Time thieves and space invaders: technology, work and the organization", *Journal of Organizational Change Management*, 19(5): 593 - 618
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. New Jersey, Prentice Hall.
- Yukl, G. and Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*. D. Dunnette and L. Hough. Palo Alto CA, Consulting Psychologists Press. 3: 147–197.