

**T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı**

**İŞLETMELERDE MOBBİNG VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: OTEL ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Dilek Sevtap GÜRBÜZ

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Dilek Sevtap GÜRBÜZ

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : İşletmelerde Mobbing ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel
Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 25.04.2023

Sayfa Sayısı : 126

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Filiz SİVASLIOĞLU

Dizin Terimleri : Mobbing, Psikolojik Şiddet, Bezdirme, Yıldırma, İşyerinde
Psikolojik Taciz, Motivasyon, Çalışan Motivasyonu

Türkçe Özet : Çalışmasının ilk iki bölümünde; İşletmelerde Mobbing ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi ile ilgili yazın taraması yaparak konuyla ilgili literatür kavramlarına açıklık getirilmiş, son bölümünde ise mobbingin personelin motivasyonuna etkisini ortaya koymak amacıyla otel çalışanlarına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Dilek Sevtap GÜRBÜZ

**T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı**

**İŞLETMELERDE MOBBİNG VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: OTEL ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Dilek Sevtap GÜRBÜZ

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Filiz SİVASLIOĞLU**

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu araştırmanın hazırlanmasında bilimsel ahlâk kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Dilek Sevtap GÜRBÜZ

.../.../2023



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dilek Sevtap GÜRBÜZ'ün “İşletmelerde Mobbing ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan *Dr. Öğr. Üyesi Filiz SIVASLIOĞLU*
(Danışman)

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Murat BAŞAL*

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Saffet KARAYAMAN*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../ .../ 2023

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

İşyerinde mobbing, bir personelin diğer personel, yönetici ya da patron/patronlar tarafından kasten devamlı ve sistemli biçimde duygusal saldırı yapılması ve çalışanın hırpalanması anlamındadır. Böylece ruhsal, toplumsal ve fiziksel açıdan yıpratılarak personelin çalışmasındaki verimliliği ve başarısının azalmasına, belki de çalışanın istifa ederek kurumla yollarını ayırmasına sebep olabilen, kurumsal açıdan ise kurumdaki çalışanlar arasındaki uyumunun bozulmasına sebep olarak personeldeki başarı ile verimliliğe ve dolaylı olarak da milli ekonomiye olumsuz etki yapacak bir prosedir.

Mobbingin personel ve kurum açısından ciddi seviyede önemli olması bu konuya yasal anlamda da tedbir alma zorunluluğu da doğurmuştur. Zira halen, birçok gelişmiş ülkede, mobbingin tanı ve neticelerine dayalı araştırmaların yapıldığı, ayrıca söz konusu türdeki mobbinglerin engellenmesi ve var olan taciz fiillerinin sebep olduğu şahsi ve kurumsal zararlarının ortadan kaldırılması için yasal önlemlerin alındığı gözlemlenirken, bu olgu halen mevzuatımızda açıkça karşılık bulmamaktadır.

Bu tez çalışmasında, mobbing olgusunun kavram olarak çerçevesi ve içeriğinden yola çıkılarak, İstanbul'daki otel çalışanlarının performanslarına etkisi anket uygulaması ile incelenmiştir. Araştırmanın kavramsal bölümlerinde literatür taraması yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde ise nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılarak mobbing ile motivasyon arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Üç bölümden oluşan bu tez çalışmasının ilk iki bölümünde; yazın taraması yaparak konuyla alakalı literatür kavramlarına açıklık getirilmiş, son bölümünde ise mobbingin personelin motivasyonuna etkisini ortaya koymak amacıyla İstanbul'da 694 otel çalışanına yönelik anket çalışması yapılmış ve SPSS istatistik programı ile analiz edilerek değerlendirilmiştir. Ayrıca faktör, regresyon ve korelasyon analizleri de yapılmıştır. Çalışmada 27 sorudan oluşan mobbing sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde, Alpha sayısı 0.973 çıkmıştır ve 28 sorudan oluşan motivasyon

sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde, Alpha sayısı 0.915 çıkmıştır. Bu da uygulama sonuçları oldukça güvenilir ve geçerli demektir.

Anahtar Sözcükler: Mobbing, Psikolojik Şiddet, Bezdirme, Yıldırma, İşyerinde Psikolojik Taciz, Motivasyon, Çalışan Motivasyonu



SUMMARY

Mobbing in the workplace means the deliberate and systematic emotional attack of a staff member by other staff, manager or boss/bosses, and battering the employee. Thus, it is a situation that can cause a decrease in the efficiency and success of the personnel in their work by being worn out spiritually, socially and physically, perhaps causing the employee to resign and parting ways with the institution, and from an institutional point of view, it will have a negative impact on the success and productivity of the personnel and indirectly on the national economy by causing the harmonization between the employees in the institution. is the process.

The serious importance of mobbing in terms of personnel and institutions has led to the obligation to take legal measures on this issue. While it is observed that in many developed countries, researches based on the diagnosis and results of mobbing are carried out, and legal measures are taken to prevent such mobbing and to eliminate the personal and institutional damages caused by existing harassment acts, this phenomenon still does not find a clear response in our legislation.

In this thesis, the effect of the mobbing phenomenon on the performance of hotel employees in Istanbul was examined by means of a questionnaire, based on the concept and content of the phenomenon. In the conceptual parts of the research, the literature review method was used. In the application part of the research, the relationship between mobbing and motivation was tried to be revealed by using the survey method, which is one of the quantitative research methods. In this direction, the relational survey model was used in the research.

In the first two parts of this thesis, which consists of three parts; By making a literature review, the concepts of literature related to the subject were clarified, and in the last part, a survey was conducted for 694 hotel employees in order to reveal the effect of mobbing on the motivation of the personnel. As a result of the analysis, it has been determined that there is a negative relationship between mobbing and motivation. Although not too much, it has been determined in line with the analyzes that the motivation rate decreases as the mobbing rate increases.

Keywords: Mobbing, Psychological Violence, Harassment, Intimidation, Psychological Harassment in the Workplace, Motivation, Employee Motivation



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETMELERDE MOBBİNG

1.1. Mobbing Kavramı	3
1.1.1. Mobbing Terminolojisi.....	4
1.1.2. Mobbingin Tarihçesi	7
1.2. Mobbing Süreci.....	9
1.2.1. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar.....	10
1.2.2. Mobbingin Çeşitleri.....	13
1.3. Mobbinge Sebep Olan Faktörler	14
1.3.1. Kişisel Nedenler	15
1.3.2. Kurumsal Nedenler.....	16
1.4. Mobbingin Etkileri.....	18
1.4.1. Mobbingin Bireysel Etkileri	18
1.4.2. Mobbingin Aile ve Topluma Etkileri	19
1.4.3. Mobbingin Örgütsel Etkileri.....	20
1.4.4. Mobbingin İşletmelere Yaratacağı Mali Kayıplar.....	21
1.5. Türkiye’de Mobbing	22
1.5.1. Türkiye’de Mobbing Uygulama ve Çalışmaları.....	23
1.5.2. Türkiye’de Mobbing Dağılımları	23
1.5.3. Türkiye’de Mobbing Mevzuatı ve Genelgesi	24
1.5.4. Türk Hukuk Sistemi’nde Mobbingin Yeri.....	26
1.5.4.1. Türk Borçlar Kanunu Kapsamında Mobbing.....	27
1.5.4.2. Türk Ceza Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu	29

1.5.4.3. Anayasada Mobbing Olgusu	32
1.5.4.4. İş Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu	32
1.5.4.5. Türk Medeni Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu	33
1.5.5. Türkiye’de Örnek Mobbing Davaları ve Sonuçları	33
1.5.6. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Mobbingin Karşılaştırması	42
1.6. Mobbingi Önlemenin Yolları	43
1.6.1. Bireysel Mücadele Önerileri	43
1.6.2. Kurumsal Mücadele Önerileri	44

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU

2.1. Motivasyonun Tanımı	45
2.2. Motivasyon Teorileri	46
2.2.1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri	46
2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow)	47
2.2.1.2. Çift Faktör Kuramı (Frederick Herzberg)	48
2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı (David McClelland)	49
2.2.1.4. Var olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramı (Clayton Alderfer)	51
2.2.2. Süreçlerine Göre Motivasyon Teorileri	52
2.2.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi (B. F. Skinner)	52
2.2.2.2. Beklenti Teorisi (V. Vroom)	53
2.2.2.3. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi (Porter- Lawler)	54
2.2.2.4. Eşitlik Teorisi (J. Stacey Adams)	55
2.2.2.5. Amaç Teorisi (E. Locke)	56
2.3. Motivasyon Araçları	57
2.3.1. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	58
2.3.1.1. Bağımsız Çalışma Olanakları	58
2.3.1.2. Değer ve Statü	59
2.3.1.3. Çevreyle Uyumlu Olma	60
2.3.1.4. Ceza	60
2.3.1.5. Sosyal Katılım (Uğraşlar)	61
2.3.1.6. Takdir Etme ve İşletmenin Başarısından Sorumlu Tutma	61
2.3.2. Ekonomik Motivasyon Araçları	61

2.3.2.1. Ücret	62
2.3.2.2. Primli Ücret	63
2.3.2.3. Kara Katılma	63
2.3.2.4. Ekonomik Ödüller	63
2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	64
2.3.3.1. Katılım.....	65
2.3.3.2. Yükselme Olanakları	66
2.3.3.3. Eğitim İmkânları.....	67
2.3.3.4. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	67
2.3.3.5. Rekabet.....	68
2.4. Motivasyonun Faydaları	68
2.5. Motivasyonun Boyutları	69
2.5.1. Psikolojik Boyutu	69
2.5.1.1. İçsel GÜdülenme.....	70
2.5.1.2. Dışsal GÜdülenme	72
2.5.2. Yönetmel Boyutu	74
2.6. İlgili Araştırmalar.....	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNGİN MOTİVASYONA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Önemi	78
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	79
3.3. Veri Toplama Yöntemi	80
3.4. Araştırma Verileri	81
3.5. Güvenirlik Analizi (Chronach's Alpha).....	81
3.6. Demografik Özelliklerin Dağılımı (Frekans Tablosu).....	82
3.7. Faktör Analizi Mobbing.....	85
3.8. Faktör Analizi Motivasyon	87
SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	105
ÖZGEÇMİŞ.....	109

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AŞ	: Anonim Şirketi
BBC	: British Broadcasting Corporation
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bak.
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İK	: İnsan Kaynakları
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TİS	: Toplu İş Sözleşmesi
USD	: United States Dollar
VB	: ve Benzeri
Y.Y.	: Yüz Yıl
YTL	: Yeni Türk Lirası

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkçe Yazında Mobbing Kavramı Yerine Kullanılan Diğer Kavramlar	6
Tablo 2. Case Processing Summary/Vaka İşleme Özeti	81
Tablo 3. Reliability Statistics/Güvenirlilik İstatistikleri.....	81
Tablo 4. Reliability Statistics/ Güvenirlilik İstatistikleri	81
Tablo 5. Katılımcıların Yaşları.....	82
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyeti	82
Tablo 7. Katılımcıların Öğrenim Durumları	82
Tablo 8. Katılımcıların Medeni Durumları	83
Tablo 9. Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyleri	83
Tablo 10. Katılımcıların Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübeleri.....	83
Tablo 11. Mevcut Firmadaki İş Tecrübeleri.....	84
Tablo 12. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlar.....	84
Tablo 13. Mevcut Firmaların Yıldız Durumları	84
Tablo 14. Mevcut Firmaların Sahiplik Durumları.....	85
Tablo 15. Mevcut Firmaların Zincire Bağlı Olma Durumları	85
Tablo 16. Kmo And Bartlett's Test.....	85
Tablo 17. Açıklanan Toplam Varyans (Mobbing)	86
Tablo 18. Mobbing Soruları	86
Tablo 19. Kmo And Bartlett's Test.....	87
Tablo 20. Açıklanan Toplam Varyans.....	88
Tablo 21. Motivasyon Soruları.....	88
Tablo 22. Demografik Özelliklerin Mobbinge Etkisi.....	89
Tablo 23. Öğrenim Ve Medeni Durumun Mobbinge Etkisi	89
Tablo 24. Aylık Gelir Ve Sektör Tecrübesinin Mobbinge Etkisi.....	90
Tablo 25. İş Tecrübesi Ve Departmanın Mobbinge Etkisi.....	91
Tablo 26. Mevcut Firmanın Yıldız Sayısı, İyelik Ve Zincire Bağlı Olma Durumu..	91
Tablo 27. Mobbing İle Motivasyon Arasındaki İlişki	92
Tablo 28. Araştırma Hipotezleri Sonuçları	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	79
--------------------------------	----



ÖNSÖZ

Çalışmamın hazırlanması esnasında her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen Gelişim Üniversitesi'nde görevli değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Filiz SİVASLIOĞLU' na, eğitim hayatımın her dönemini yapılandıran çok kıymetli ve saygı değer hocalarıma, yaşamım boyunca beni sevgi, saygı ve verdikleri maddi ve manevi destekleri ile cesaretlendiren, ailemin tüm bireylerine sonsuz teşekkür ederim.

Dilek Sevtap GÜRBÜZ



GİRİŞ

Başarılı ve sağlıklı, üretken ve mutlu olması istenen bir toplumun, o toplumu oluşturan kişilerin, ileri düzeyde motivasyonunun sağlanmış olmaları, çalışma hayatında ise ileri düzeyde aidiyet duygusu içinde ve yaptıkları işlere pozitif yaklaşım içinde olmaları ile de doğrudan bağlantılı olduğu bir gerçektir. Bir kurumun en öncelikli gayesi başarıya ulaşmak ve dolayısıyla daha çok kazanmak olduğu için insan kaynakları yönetimi kurumun hedeflerine ulaşması için personel yönetiminin yanında en başta işe alım, hizmet öncesi/hizmet içi eğitimler, motivasyon, iş doyumu, kurumsal aktivitelere katılım sağlama konularıyla da ilgilenmek zorundadır.

Mobbing, sosyal yaşam ve iş hayatının var olmasından itibaren var olan, zira insan yapısı gereği çok da dile getirilmekten kaçınılan, adeta yok sayılan, çok kompleks, disiplinli ve çok faktörlü bir olgudur. Mobbing her ülkede hemen her tür işletmede oluşumda görülmektedir. Küreselleşmenin oluşturduğu rekabet ortamı kaynaklı olan ve personel rekabetiyle çalışma sürecinde bir başka çalışana uygulanan psikolojik bir baskılama olduğu düşünülen mobbingin, zamanla boyutları ve hızı giderek artan ve hem personel hem de kurum için çok fazla olumsuz kayıplarla sonuçlanan bir çalışma hayatından yıldırma süreci olarak karşımıza çıkmıştır.

Çalışma sürecinde meydana gelen psikolojik baskılar, senelerdir karşımıza çıkan ve herkes tarafından bilinen bir süreç olmasına rağmen, son yıllarda yasal ilgi odağı haline gelmiştir. Mobbingin ciddiyet ve önemi ile ne kadar yaygın olduğunun bilinmesinde, şüphesiz ki mobbingin personel ve kurum açısından negatif neticeler oluşturmalarının önemi de büyüktür. Mobbing, işletmelerde cinsel ve ya fiziki taciz gibi diğer taciz çeşitlerine nazaran çok daha fazla meydana gelen, dolayısıyla iş yaşamını ve personelin mevcudiyeti ile manevi tamamiyetlerini negatif etkileme potansiyeli oldukça yüksek olan bir süreçtir. Mobbingi önleyebilmek için, mobbingi oluşturan unsurları ve bunun kaynağının detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir.

Özellikle dünyada genelinde özellikle de gelişmiş ülkelerde bu sorunu çözebilmek için bazı yasal önlemler alınıp ve ıslah edici çalışmalar hayata geçirilmişken, ülkemizde sadece yakın bir geçmişte “Borçlar Kanunu Tasarısı”nda mobbingden karşılığını bulan biçimde bahsedilmiştir. Türkiye’de de psikolojik taciz sıklıkla yaşanmasına rağmen, kurumlarda ve işletmelerdeki bu yaşananların, ne ifade

ettiği ve hukuken nasıl mücadele edilebileceği bile henüz pek bilinmemektedir. Çoğu zaman psikolojik şiddet mağdurunun kendisine uygulanan mobbing eylemine, ne mana vereceği ve nasıl adlandıracağı konusunda da bilgi sahibi olmadığı görülmektedir. Hatta çalışanın, mobbingi çalışma hayatının içinde yer alan rutin, rekabet ile oluşan gergin ortamın bir getirisi olarak olağan kabul edip hoş gördüğü veya yok saydığı, çoğunlukla da bunu dillendirmekten çekindiği ve ya korktuğu bir realitedir.

Yaşam sürecinde kişilerin sürekli tatmin etmek istedikleri gereksinimleri vardır ve bu gereksinimlerin meydana gelmesiyle de kişi de motivasyon süreci başlar. Motivasyon indirgenmiş anlamda bireyin, geniş manada da kurumların gelişimine büyük katkıları olan bir olgudur ve motivasyonu yüksek çalışanları olan bir işletmenin çok daha başarılı olacağını gerçeği kaçınılmazdır. Bu açıklamadan yola çıkarak da motive olmak, çalışanın işini ve işletmenin amaçlarını merkezine alması, bundan hareketle de işini beklenen şekilde en iyi haliyle yapmak adına isteklilik durumudur. Psikologlar genel anlamda kişilerde edimlerin motivasyonla oluştuğu konusunda birleşmişlerdir ve bireyin iş yerinden istifa etme niyeti veya iş performanslarındaki yükseliş vb. gibi durumlarının muhakkak iş yerlerinde motive edici bir nedeninin oluştuğunu belirtirler (Yıldız, 2014, s.234).

Bu bilgiler ışığında bu araştırmanın kavramsal bölümlerinin hazırlanmasında literatür taraması yönteminden yararlanılmıştır. araştırmanın uygulama bölümünde nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada ülkemizde bu konuyla ilgili farkındalığı arttırmak mobbing bilincini ve, çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. İlgili literatür çerçevesinde oluşturulan çalışmada, makaleler, dergiler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bildirgeleri, TBMM kararları incelenmiş, ilgili dava ve sonuçlar gözden geçirilerek mobbingin çalışan motivasyonuna etkisini araştırmak üzere, mobbing ve motivasyon kavramı, teorileri ve araçları araştırılarak genel hatları ile gözden geçirilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında otellerde çalışan personellerden 694'ünün anketle paylaştığı cevaplara ulaşılmıştır. Uygulama yapılan gruptan elde edilen donelerden hareketle uygulanan anketler ve yapılan analizler neticesinde ulaşılan bulgular paralelinde de mobbingin çalışan motivasyonuna ait seviyeler kademelendirilmiş, bu nosyonların aralarındaki ilişki ve etki tespit edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE MOBBİNG

1.1. Mobbing Kavramı

Mobbing, en basit tanımlanma ile duygusal bir saldırı ve şiddet çeşididir. Mobbing, işletmelerde çalışanların farklı bir çalışan ve/veya çalışanları huzursuz davranışları, etik olmayan davranışları ve sistemli olarak söylem veya fiillerle taciz etmesidir (Temizel, 2013, s.193). İşyerlerinde çalışanlar arasında olan rekabet kaynaklı psikolojik baskılarla meydana geldiği düşünülen, yalnız boyutu ve varlığının öneminin önceleri yeteri kadar farkına varılmayan ve bilhassa personelin istifaları ile fark edilen mobbing kavramı; işletmede psikolojik şiddet ve psikolojik saldırı olarak da adlandırılmaktadır.

Mobbing bir çalışanın devamlı ve sistemli olarak bir veya birçok çalışanın beraberce, saldırgan davranışlarıyla hedef olmasıyla oluşmaktadır. Oluşturulan baskılamada yaygın amaç, istenmeyen kişinin yıpratılarak direnmesini sağlayan gücü yok etmeye çalışıp, işten ayrılmasına sebep olmaktır. Mobbing, işletmelerde bilhassa ast üst ilişkili yapıların olduğu gruplarda, istenilen düzeyde olmayan bir kontrolün olduğu işletmelerde, güçlü olanların daha güçsüzlere ve aşağıda kalanlara ruhsal yönden uyguladığı baskılama yöntemidir (Temizel, 2013, s.190).

İşletmelerde personele yönelik oluşturulan zorlama ve baskılama şeklinde tanımlanan mobbing (psikolojik şiddet), personel ve işletmeler için oldukça fazla olumsuz neticeler doğurmaktadır. İşletmelerde kimi çalışanları hedefleyen, sürekli ruhsal yıpratma ve saldırı fiili olan mobbing olgusu, çeşitli imalar, haksız yere suçlama, kinaye yapma, dedikodu yoluyla itibarını sarsma, söylem ya da fiillerle küçük düşürücü şekilde davranma, taciz, duygusal anlamda istismar etme ve şiddet gibi kötü niyetli davranışlarla ortaya çıkmaktadır (Tetik, 2010, s.81).

İş yaşamında psikolojik şiddet ya da mobbing olarak adlandırılan bu durum, tek ya da bir kaç çalışan tarafından genelde tek bir çalışana sistemli bir biçimde yapılan bir tacizdir. Kindar ve ahlak dışı etkileşim şekliyle çalışanı savunmasız ve çaresiz kılmak; sürekli mobbing davranışları ile çalışanın sürüklendiği bir konumda kalmasını sağlamak olarak açıklanır (Altuntaş, 2010, s.2996).

Mobbing, bir işyerinde bir çalışana veya çalışanlara karşı sistematik ve sürekli olarak yapılan olumsuz davranışların tümüne verilen genel bir isimdir. Bu davranışlar, kişisel ya da işle ilgili nedenlerle gerçekleşebilir ve hedef alınan kişinin fiziksel, psikolojik, duygusal veya sosyal sağlığını ciddi şekilde etkileyebilir. Mobbing genellikle bir ya da daha fazla çalışan tarafından gerçekleştirilir ve işyerindeki ortamın bozulmasına, çalışanların motivasyonunun düşmesine ve iş performansının düşmesine neden olabilir. Mobbing, bir çalışanın maruz kaldığı bir haksızlık ve ciddi bir işyeri sorunudur.

İşyerlerinde psikolojik şiddet, işletmede gergin ve çekişmeli bir iş ortamının oluşmasına sebebiyet veren, tüm psikolojik etkenlerin birleşmesiyle meydana gelir. İşletme sağlığının, ahenginin bozulmasına, çalışanların işe işlerindeki tatmin ve çalışma barışının negatif olarak etkilenmesine neden oluşturan işletmesel ana problemlerden biridir. Bu durumun uzun zaman sürmesi halinde çalışanın, işletme ve iş hayatından dışlanması da kaçınılmazdır. Mobbing, çalışanın zararlı ve saygısız davranışların hedefine konulmasıyla başlayan prosestir. Başlarda bir çalışan veya birden fazla çalışanın, tek çalışana veya birden fazla çalışana kindarlığı şeklinde geliştirilen, örgütlenerek yapılan psikolojik taciz neticesinde mobbinge maruz kalan çalışan, başta kendisine ve sonrasında da en yakınından başlayarak tüm çevresine yabancılaşmaktadır. Ve yaşananlar, çalışanda bıkkınlık, yaptığı işe ilgisizlik, emirlere süreçlere lakaytlık, bezginlik ve nihayetinde işte başarı düşüklüğü ile başlamakta ve çalışanın istifa etmesi ile nihayetlenmektedir (Acar ve Dünder, 2008, s.112).

1.1.1. Mobbing Terminolojisi

Latince “mobile vulgus” sözcüğünden gelen mobbing; İngilizcedeki “mob” kelimesi ile hücum etmek veya huzursuz etmek anlamlarındadır. Serseri, linç veya çete anlamlarını taşıyan “mob” kelimesi, yasaya uygun olmayan kalabalığı ifade etmektedir ve aşırı şiddetle ilişkilidir. “Mobbing ise; çalışanın etrafının çevrilerek ona temaslı saldırılardan çok psikolojik saldırılarda bulunulması durumudur” (İlhan,2010, s.1176).

Mob sözcüğü, şiddete yönelmiş topluluk ve kararsız kalabalık manasındadır. Mobbing kelimesi ise, çalışanın çevresini sarma, sıkıntı verme veya beraberce saldırmak anlamını taşır (Temizel, 2013, s.190).

Terminolojide mobbing ile genellikle aynı manada kullanılan başka bir terim de “bullying”dir. Psikolog Heinz Leymann, bireyleri sürekli kusur bulma ve küçük düşürme anlamında kullanılan bullyingi okullarda ergenler ve çocuklar arasında oluşan temaslı şiddeti kapsayan fiilleri açıklamada, mobbingi de çalışma ortamında sistematik şekilde ve kasten gerçekleştirilen tutumları ifade etmekte kullanmayı önermiştir (Temizel, 2013, s.193).

Terminolojideki farklılıklar kullanım olarak ülkeler ve işletmeler arasında da değişiklikler göstermektedir. Örneğin Avustralya ve İngiltere’de bu tarz edimler, işletme yapılarında ayırsız olarak ‘bullying’ – zorbalık olarak adlandırılmıştır. Fakat Avrupa ülkelerinin çoğunluğuyla birlikte A.B.D. de ‘bullying’ kelimesi eğitim kurumlarında gerçekleştirilen ruhsal şiddet/yıldırma politikasını ifade etmek için, mobbing kavramı da iş ortamında yapılan psikolojik şiddeti ifade etmekte kullanılmaktadır (Altuntaş, 2010, s.2997).

Mobbing kelimesinin, ilk olarak ekolojist Konrad Lorenz’ce 1960’larda literatüre eklendiği bilinmektedir. Lorenz, araştırması sonucu, gücü karşısındakine göre daha az olan hayvan kümelerinin, daha güçlü bir hayvan tarafından tehdit edilmesi halinde güçlü/büyük hayvan tarafından verilen gözdağına karşı atak yapmasını mobbing olarak adlandırmıştır (Tınaz, 2010, s.34).

Mobbing kavramı, batı dillerine yeni eklenen bir deyim olduğundan, Türkçede de bu kavramın karşılığında net bir tanım bulunmamaktadır.

Bu nedenle mobbing, Türkçede işyerlerinde yıldırma, duygusal taciz, yapılan zorbalık ya da terör gibi terimlerle karşılık bulmaktadır. Bilhassa ast üst ilişkilerle oluşturulan işletmelerde ve denetimin yetersiz olduğu yapılarda, gücü elinde bulunduran grup veya kişinin ötekilerine psikolojik kanallar kullanarak yıpratma girişimi ve duygusal saldırı girişimleri olarak da tanımlanmaktadır (Tetik, 2010, s.81).

Mobbingi tanımlarken yıldırma, zorbalık gibi terimlerden ayrı, ‘İş Yeri veya Çalışan Zorbalığı’, ‘Kötü Davranışlar’, ‘Duygusal Zorbalık’, ‘Çalışanı Seçerek Kurban Etme’, ‘Çalışana Gözdağı Verme’, ‘Sözselsel Zorbalık’, ‘Yatay Şiddet’, ‘Psikolojik Terör’ ve ‘Psikolojik Zorbalık’ gibi tanımlamalar da söylenmektedir (Altuntaş, 2010, s.2997).

Uluslararası Çalışma Örgütü(ILO) mobbing kavramını, “birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi” olarak belirtmektedir (Karavardar, 2009, s.2).

Terminolojide, psikolojik taciz sürecini ifade eden ve mobbing yerine kullanılan birçok farklı terim bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekildedir (Tınaz, 2006, s.15);

- Verbal Abuse (Sözlü Taciz)
- Victimization (Kurban Etme)
- Bullying (Zorbalık)
- Petty Tyranny (Adi Zorbalık)
- Bullying in the Workplace (İşyerinde Zorbalık)
- Indimination (Gözdağı Verme, Sindirme)
- Mistreatment (Kötü Muamele)
- Incivility (Nezaketsizlik)
- Horizontal Violence (Yatay Şiddet)
- Health Endangering Leadership (Sağlık İçin Tehlikeli Liderlik)
- Bossing (Patronaj)
- Work Abuse (İşyeri İstismarı)
- Workplace Psychological Terror (İşletmedeki Psikolojik Terör)
- Workplace Trauma (İşletmedeki Çalışma Ortamı Travması)
- Harassment (Rahatsızlık Verme/Taciz)
- Emotional Abuse (Duygusal Taciz)
- Scapegoating (Günah Keçiliği)
- Employee Abuse (Çalışanı Suistimal)

Bu adlandırmalar birbirlerinden belirli noktalarda ayrılmaktadır. Ama bu adlandırmaların tamamı mobbingin karşılığı olmamakla beraber, mobbing süreçlerini ifade ederken söylendikleri görülmektedir (Karşlıoğlu, 2011, s.45).

Tablo 1. Türkçe yazında mobbing kavramı yerine kullanılan diğer kavramlar

Yazarlar	Kavramlar
Tutar (2003)	Psikolojik Şiddet, İş Yeri Terörü, Örgütsel Psikolojik Şiddet (Mobbing)
Yüctürk (2003)	Yıldırma (Mobbing)
Dökmen (2004)	İş Yeri Fobisi, Yıldırma, Kurum Depreyonu, İş

	Yeri Zorbalığı (Mobbing), Duygusal Taciz, Zorbalık
Arpacıoğlu (2005)	Birine Karşı Cephe Oluşturma, Duygusal Saldırıda Bulunma
Tarhan (2005)	Psikolojik Taciz (Mobbing)
Baykal (2005)	Yucu Rekabet, Yalnızlaştırma, Dışlama, İş Yerinde Yıldırma (Mobbing)
Çobanoğlu (2005)	İş Yerinde Duygusal Saldırı (Mobbing)
Ergenekon (2006)	Psiko-Terör (Mobbing)
Bilgel, Aytac, Bayram (2006)	Zorbalık (Bullying)
Aydın ve Özkul (2007)	Mobbing
Bahçe (2007)	Psikolojik Taciz (Mobbing)
Kirel (2007)	Mobbing
Gündüz ve Yılmaz (2008)	Manevi Baskı (Mobbing)
Yaman (2008)	Psikolojik Şiddet, Baskı (Mobbing)
Tınaz (2011)	İş Yerinde Psikolojik Taciz, Psikolojik Terör, Yıldır Kaçır (Mobbing)

Kaynak: Altınbaş, 2019

1.1.2. Mobbingin Tarihçesi

İnsanoğlunun var oluşundan bu yana her dönemde insanlar birbirlerine karşı mobbing eylemlerinde bulunmuşlardır. Cinsel ayrımcılık olarak da adlandırılan bu gibi kavramlar 20. yüzyılın başından beri kurumların yapılanmasında karşılık bulmakla beraber 1990'lara kadar, akademik dünyanın ilgisini bugünkü kadar çekmemiş ve birçok çevre tarafından da bu günkü kadar ilgi gösterilmemiştir.

1972'de Peter-Paul Heinemann, küçük gruplardaki çocukların ders sırasında, sınıftaki çocukların birbirlerine her anlamda zarar verebildikleri davranışlarını gözlemlemiş ve hepsinin yalnızca bir arkadaşlarına yönelttikleri zarar verici ve yıkıcı tutumları inceleyerek bunları mobbing olarak adlandırmıştır. Arkadaşları tarafından şiddet gören çocukların bu durumları fark edilmez ve önlem alınmazsa sonunun intihara kadar uzanabileceğini vurgulamıştır. Heinemann, konuyla ilgili olarak "Mobbing: Group Violence Among Children" (Çocuklar Arası Grup Şiddeti) isimli bir kitap da yayınlamıştır (Tınaz, 2008, s.18).

Mobbing ile ilgili yapılan ilerici araştırmalardan biri de Dr. Caroll Brodsky'nin işyerlerinde kötü davranışlar ile ilgili yaptığı araştırmadır. Brodsky, 1976'da iş ortamında Mobbing (psikolojik şiddet) davranışını tarif eden ilk eseri "Taciz Edilmiş Çalışan"ı yayınlamıştır. Söz konusu çalışmada Brodsky; günah keçisi yapma, fiziksel şiddet, lakap takma ve çalışma baskılamasını, çalışma ortamında cinsel taciz kadar sıklıkla yaşanan taciz şekli olarak ifade etmektedir. Brodsky, çalışma ortamında süregelen şekilde çalışana zulmetmeyi, tacizi, sinirlerini

bozmayı amaçlayan hırpalamayı ve nihayetinde de çalışanı korkutan, hiddetlendiren ve huzursuz eden veya kışkırtan tutumların bütünü şeklinde tanılamaktadır (Karşlıoğlu, 2011, s.25).

1983'te Norveç'te ergenlik dönemindeki çok sayıda gencin intihar etmesiyle, o zamana ait Milli Eğitim Bakanı yaygın bir biçimde bir çalışma başlatmıştır. Araştırma Prof. Dr. Dan Olweus tarafından yönetilip ve okullarda ki baskı ve kurbanların durumları meydana çıkarılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmada gerçekleşen "olguya" karşılık zorbalıkla eş anlamlı "Bullying" deyimini kullanılmıştır. Araştırmaya göre çocukları ve ergenleri korumak amacıyla başlatılıp uygulanan programlar 1990 yılından itibaren A.B.D. Almanya ve İngiltere'de de uygulamaya başlanmıştır. İlk ve orta dereceli eğitim kurumlarındaki çocuk ve gençlerin %15'inden çoğunun, okullarında kurban veya zorba olarak bu olgunun içinde yer aldıkları gözlemlenmiştir (Temizel, 2013, s.193).

Aynı zamanlarda, benzer edimleri Profesör Heinz Leymann iş yerlerinde personeller arasında gözlemlemiştir. Mobbing (psikolojik taciz) tabirini işyerlerinde çalışanlar arasındaki gruplar arası şiddeti tarif etmek için kullanmıştır. Başlangıçta İsveç'te sürdürdüğü çalışmalarını Almanya'da da halkoyunun dikkatine sunmuştur (Altınbaş, 2019:7).

1984'te ilk kez İsveç'te "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" (Occupational Safety and Health) ana temalı sonucun içeriğinde Leymann aracılığıyla önerilen mobbing, 1993'te İsveç'te ortaya konulan "iş ortamında kişilerin mağdur edilmesi" isimli kanunla ilk defa yasal olarak bir özellik kazanıp kendini göstermiştir.

Tarihsel olarak yaşananlara bakılarak bugün gelinen durumda ise mobbing kavramının ve gerçeğinin git gide çok daha fazla farkındalık oluşturduğu, bu sebeple de bu alandaki yayımların daha çok popülerlik kazandığı görülmektedir. Bu konudaki farkındalık ve bilinç düzeyinin yükselmesi ile de birtakım internet sitelerinin düzenlendiği ve yardım birliklerinin de kurulduğu görülmektedir. Ülkemizde de mobbing konusunda son yıllarda çok sayıda akademik çalışmalar yapılmakta, makaleler ve kitaplar da yayınlanmaktadır.

1.2. Mobbing Süreci

Mobbing, düşmanca davranışların düzenli olarak ve belli bir zaman periyodunda yapmalarıyla meydana gelmektedir. Uygulayan ile maruz kalan arasında güç eşitsizliği vardır. Farklı gruplar arasında veya gruplar tarafından bir kişiye, iki kişi arasında veya tek kişiyle, uygulanabilmektedir. Düşmanca davranışların isteyerek ve bilerek belirli bir stratejiyle uygulanan mobbing süreci fiziksel saldırıları içermemektedir.

Mobbing çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir (Tınaz, 2006, s.20);

Çatışma Aşaması: Çatışma aşaması çoğunlukla bir fikir çatışmasının alevlendirmesiyle ortaya çıkabileceği gibi, mevcut olan çatışmanın alevlendirmesi ve tetiklenmesiyle meydana gelebilmektedir.

Saldırgan Eylem Aşaması: Mobbingde meydana gelen baskıcı fiiller bütününe, çalışanı kurumdan soğutmak dolayısıyla uzaklaştırmak amacıyla gerçekleştirilen atak teşebbüslü fiiller olduğunu söylemek doğru olmaz. Bununla beraber her gün ve uzunca sürelerde taciz edici fiiller, düşmanca bir gayeyle sürerse; rutin günlük etkileşimle meydana gelen olağan fiiller olarak da kabul edilebilir. Bu fiiller çalışanı, grup içerisinde yalnız bırakıp cezalandırmaya ve zaman içerisinde şekil değiştirerek kişiye yönelik saldırgan eylemlere de dönüşebilir. Psikolojik saldırıların ve saldırgan eylemlerin hayata geçirilmesi, mobbing etkinliklerinin aksiyona dönüştürüldüğünün göstergesidir.

Yönetimin Devreye Girmesi Aşaması: Yönetim, mobbingin tüm aşamalarında direk bulunmamışsa, devreye girdiği aşamadan önceki aşamalarda meydana gelen vaziyete peşin hükümle yaklaşabilmektedir. Yaşananları ön yargıyla hatalı yorumlayıp problemi başından atma eğilimini benimseyip suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulabilir.

Bu aşamada yönetim, olumsuz işleyiş içerisindeki yerini de almış olur. Diğer personel ve yönetim, çalışanın iş üretmesindeki temel yetileri yerine, şahsi özellikleri ile ilgili yanlışlar bulmaya ve kişiyi yaftalama yönünde tutumlar sergilemeye başlarlar. Bu süreçte yönetime düşen “iş yeri platformunda psiko-sosyal ortamın denetimi” sorumluluğunu yerine getirmeyerek mobbing sürecindeki konumunu mobbing uygulayanlardan yana almış olur ve ne yazık ki bu olumsuz döngüye çalışanına karşı katılmış olur.

Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama: Mobbinge karşı karşıya gelen personel; mobbinge uğramasından dolayı karşılaştığı sorunlarını ortadan kaldırmak için tıbbi yardım almaya karar verdiğinde ise çalışma ortamındaki diğer personelin de bu durumu öğrenmeleriyle kendisi ile ilgili farklı yalan/yanlış yorumlar yapılmaya da başlanabilir. Böylece mobbing mağduru doğru tanısı konmamış şekilde “ paranoyak, akıl hastası veya zor insan ” söylemleriyle de damgalanabilmektedir.

Bunlara bir de idarenin ön yargısının yanı sıra, mobbing hakkında çok bilgiye sahip olmayan sağlık çalışanlarının hatalı teşhisleri de eklenirse, mobbing’de yaşanan olumsuz süreç hızlanabilmektedir. Mobbing mağdurlarının aldığı yardım ve desteklerle tekrar iş yerine döneceği beklenirken, yönetimin de sürece yanlış hakim olmasıyla genel olarak uzun vadeli rahatsızlık izinleri ile çalışma ortamından uzaklaşma tercih sebebi olur.

İşten Çıkarılma Aşaması: Bahsi geçen aşamaların son aşamasında, mobbing saldırılarına uğrayan çalışan, emekli olarak veya istifa ile işten çıkarılarak iş hayatından uzaklaştırılmaktadır. Bu olay, işten ayrılan çalışanda gerekli psikolojik ve fiziksel sorunlara sebep olabilmekte ve kişinin normal hayatına uyum sağlaması için kesinlikle tıbbi destek almasını da gerektirmektedir.

İşyerinde gerçekleşen mobbing süreçlerinin tamamı beş aşamayı izlemiyor olabilir. Örneğin, amaç yönetimin desteğine ihtiyaç duyan çalışan dahi mobbing yapanlara karşı tek başına da savaş gösterebilir ve mobbing aşamasını engellemede başarı gösterebilir. Bunun yanı sıra mobbine maruz kalmış çalışanların tamamı işten ayrılma durumu olmayabilir. Ancak çalışmalar yoğunlukla mobbing sürecinin bu beş basamağı takip ettiğini göstermektedir (Çobanoğlu, 2005, s.116).

1.2.1. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing, tüm kurumlarda kültürel farklılıklar olmaksızın ortaya çıkabilen iş yaşamının ayrılmaz parçası haline gelmiştir. Bu süreçte kendilerine ait mobbingde rollerini oynayan üç grup insan olduğunu söylenebilir (Tetik, 2010, s.54).

Çalışma yaşamında tüm çalışanlar, mobbing sürecinde var olmaya adaydır. Kendine biçilen rolleri oynayan bu üç grup, birbirlerini de etkilemekte olup, bireysel anlamda da kendi özellik ve etkinlikleri de vardır. Mobbing uygulayıcıları (zorbalar),

mobbing mağdurları (kurban) ve mobbingin izleyicileri bu üç grubu oluşturur. Mobbing uygulamalarında her bir personel bu üç rolden birinde yer almaya adaydır. Bir de şunu da belirtmeliyiz ki, iş yaşamının her hangi bir döneminde mobbinge uğrayan kişi, süreçte iş yaşamının bir başka döneminde mobbingci filler yaparak, bir başka çalışma arkadaşına mobbing uygulayan da olabilir (Karşlıoğlu, 2011, s.17).

Mobbing Uygulayanlar: Leyman’a göre, mobbing uygulayan çalışanlar, bireysel yetersizliklerinin yansıması şeklinde ve bu yetersizliklerinin telafisi için mobbinge başvurabilirler. Şahısları adına ve statülerine yönelebilecek tehlikeler için hissettikleri kaydı ve emin olmama hali, onları başka bir çalışma arkadaşına karşı küçültücü edimler yapmaya itebilir. Bu yönden de bakıldığında mobbing eyleminin, aşağılık duygusu olan kişilik sorunu olduğunu söyleyebiliriz (Tetik, 2010, s.83).

Gerçek mobbing uygulayanlar, tam anlamıyla her hangi bir kişilik grubuna dahil edilebilir değildirler. Sadece çevrelerine karşı gerçekleştirdikleri davranışlarla tanım yapılarak karşılık bulmaları mümkün olabilmektedir.

Freud’a göre insanların doğuştan getirdiği “cinsellik” ve “saldırganlık” olarak tanımlanan iki temel zaafı vardır; İnsanların bu iki zaafının güçlü olması, toplum içinde hayata entegre yaşamalarını zor hale getirir. Mobbingciler, yaşamlarında doğumdan gelen bu iki güdüden biri olan saldırganlık güdüsünün etkilerini daha yoğun yaşarlar. Bu tarz bireylerde kindarlık hissi de yüksektir ve karşılarında bu tarz bireyleri keşfetmekte de zorlanmazlar. Karşılarındakilere denetimli saldırgan stratejiler geliştirerek uygulama yaptıklarından karşılırlarına aldıklarının da daha etkili olmalarını istemezler (Tutar vd., 2006, s.38-39).

Mobbing yapanlar kuvvetli olmaktan haz alırlar ve kuvvetli olan bu yanlarını iş üretmekte değil etraflarına egemen olabilmek yönünde kullanırlar. Mobbing yapan çalışanlar, işletmenin özünü, astlarının, üstlerinin sergileyecekleri tutumları çok iyi bilen ve buna göre tutum sergileyen çalışanlardır. İşinden ziyade amirlerinin bireysel özellik ve tutumlarına odaklıdırlar (Karşlıoğlu, 2011, s.20). En sık rastlanan mobbingci tipler;

- Dalkavuk
- Fesat
- Hiddetli
- Megaloman

- Korkak
- Zorba
- Sadist
- Hayal kırıklığına uğramış ve
- Eleştirici çalışanlar şeklinde sıralanabilir.

Mobbing Mağdurları: Mobbing araştırmalarında ulaşılan verilere göre, mobbinge uğrayanların çok fazla da farklı nitelikleri yoktur ve mobbing bütün işletmelerde ve bütün kültürlerde çalışma hayatında olanların karşılaşılabileceği bir durumdur. Mobbing süreci, hemen her işyerinde biçim değiştirerek gelişse de, genel olarak süreçte çok tipik ve benzeyen türden yollar izlenir. Mobbingde mağdur edilen çalışan etkisini göstermeye aday tek bir kişilik tipine de sahip değildir. Fakat işyerlerinde yalnız, değişik, başarılı ve yeni gelen olarak adlandırılan dört farklı kişilik tipindeki çalışanlar mobbing mağduru olma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Tetik, 2010, s. 82).

Ayrıca mobbing mağdurları; sürekli kendini geliştiren, duyarlı, yardımsever, idealist, onurlu, bilgisini cömertçe paylaşan, haksızlığa dayanamayan, yine de kendi haklarından kolayca feragat edebilen ve yüksek gerilimle bile çalışmayı kesmeyen duraklatmayan çalışanlardır. Maslow'un güdülenmeyle ilgili teoreminde de belirttiği gibi, genelde mobbinge uğrayanlar kendilerini ortaya koyabilen ifade edebilen çalışanlardır. Bu personel çalışkandır, çevresinin farkındadır, empati yetenekleri gelişmiştir, mesuliyet sahibidirler, sözünün eridir ve gelişmeye açıktır (Tutar, 2004, s.54-55).

Literatürde farklı bilim insanları farklı farklı mobbinge uğrayan çalışan tipleri de tanımlamıştır. Örneğin; Harald Ege on sekiz çeşit mağdur tanımlaması yapmıştır. Tanımlamalar; neşe dolu, dalmış, günah keçisi, kadim dost, alıngan, bağımlı-edilgen, rahatsız, acı yaşayan, kibirli, paranoya yapı, hırs sahibi, uşak, sert, kendine güveni olan, içyapısına dönük, adil meslek arkadaşı, tutsak ve hastalık hastası (hipokondriyak) şeklindedir (Tınaz vd., 2010, s. 45-47).

Mobbing İzleyicileri: Mobbing uygulanırken gözlemleyici olarak rol alan çalışanlar, çalışma arkadaşları, amirleri/yöneticileri gibi olayın direk içinde yer almayan, fakat uygulamadaki süreçlerin farkına varan, izlerini hisseden ve ara ara da mobbinge ortaklık eden çalışanlardır. Mobbingde konuşmayan çalışanın, mobbingi

dolaylı olarak da olsa onaylayan, rıza gösteren çalışan olduğu da unutulmamalıdır (Tınaz, 2010, s. 20).

Bu kişiler genelde çalışma sürecinde oluşan psikolojik zorbalık/mobbing eylemini fark etmelerinden itibaren seyirci/izleyici olarak isimlendirilirler ve üç gruba ayırabiliriz. Bunlar (Karşlıoğlu, 2011, s. 21):

Mobbinge Ortak Olanlar: Mobbing yapanlara imkan sundukları iş birliği ve sunmuş oldukları destek ve ile yardım eden çalışanlardır. Meraklı yapı, masum birey, sahte kişilik ve yordakçı olarak tanımlanan izleyici çalışanlar bu grupta yer alır.

Mobbinge İlgisizler: Mobbingcinin tüm davranışlarına karşın sesini çıkartmayan ve hatta zorbanın bu davranışlarından göstermeden zevk duyan çalışanlardır. Mobbing süreçlerini görmezden gelirler ve mobbing yapısına dair hiç bir şeye elini sokmayan izleyici çalışanlar bu sınıftadır.

Mobbinge Karşıtlar: İşyerlerindeki mobbinge maruz kaldıktan sonra oluşan gergin ortamdan hoşnut olmayan bu tip izleyici çalışanlar, mobbing mağduruna destek olmaya veya kendilerince bir çözüm yolu bulmaya da yönelirler.

1.2.2. Mobbingin Çeşitleri

Mobbing aşamasında; çalışanın saygın bir yapıya, güvenilir olmasına ve mesleki becerilerine saldırılar yapılır. İlk olarak olumsuz, art niyetli, zarar verici ve küçük düşürücü sözler yayılır (Antep vd., 2019). Bir ya da birçok çalışan aracılığıyla oluşan mobbing, daimi ve sistemli biçimde uygulanabilir. Çalışan sürekli mobbinge boyun eğmeye zorlanabilir, kusurlu duruma düşürülebilir, işten ayrılmaya mecbur bırakılabilir ve bu kişinin kendi seçimiymiş gibi gösterilebilir (Çorbacioğlu, 2018). Mobbing (işyeri zorbalığı), çalışanlar arasında kişisel veya işle ilgili nedenlerle sistematik ve sürekli olarak yapılan olumsuz davranışlardır. Mobbing türleri şunlardır:

- Sözlü mobbing: Kişiye karşı küfürler, hakaretler, aşağılama ve alay etme şeklindeki sözlü saldırılar.
- Fiziksel mobbing: Kişiye fiziksel olarak saldırmak veya ona zarar vermek gibi davranışlar.

- Psikolojik mobbing: Kişinin psikolojik sağlığına zarar vermek için yapılan hareketler. Örneğin, kişiyi sürekli olarak eleştirmek, yalıtmak, yok saymak veya iş yükünü artırmak.
- Cinsel taciz: Kişiyi cinsel tacizde bulunmak veya uygunsuz davranışlarda bulunmak.
- Dini, ırksal veya kültürel mobbing: Kişiyi aidiyeti nedeniyle ayrımcılık yapmak veya onu dışlamak.
- İşe ilişkin mobbing: Kişinin işiyle ilgili sürekli eleştiriler yapmak, hedef koymak, performansını düşürmek veya işini kaybetmesine neden olacak şekilde hareket etmek.
- Örgütsel mobbing: Bir çalışanın meslektaşları tarafından dışlanması veya yalıtılması gibi, bir örgütün çalışanları arasında yapılan zorbalık (Tınaz, 2010, s.18; Çamsarı, 2019: 12).

1.3. Mobbinge Sebep Olan Faktörler

Her işyerinde veya kuruluştaki ortaya çıkabilen mobbingi yönetsel, işletmesel ve kişisel nedenler tetiklemektedir. İşletmeler mobbinge karşı durulmadığında, yok sayıldığında ve dahi kışkırttığı vakit mobbing mağduru, karşısındaki sayıca fazla ve baskın çalışanlar karşısında kendisini çıkar yolu olmayan biri olarak hissedebilir (Erikçi, 2018).

Leymann, mobbing mağduru çalışanlar ile yaptığı görüşme ve mülakatları baz alarak, işletmelerde mobbingi oluşturan dört temel özellik olarak; mağdurların sosyal açıdan yetersiz olmasından, çalıştıkları işletmelerdeki ahlaki değerlerin düşük olmasından, liderlerinin yetersizliğinden ve iş tanımlarının belirsiz olmasından söz etmektedir.

Dieter Zapf ise mobbingin nedenlerini 4 gruba ayırmıştır. Bunları da kişisel nedenler, içinde bulunulan sosyal sınıf kaynaklı sebepler, mobbingciden kaynaklanan sebepler ve örgütsel olaylar olarak adlandırarak incelemiştir (Karlıoğlu, 2011, s.21). Mobbingin oluşmasında çalışanlara ait birçok farklı etmen rol alabilmektedir. Leymann kişileri mobbing tutumu içerisinde olmaya doğrudan temel dört sebep olduğunu söylemektedir.

İş yerinde güç sahibi görünmek için çalışılan grup kurallarını özümsemek ve uygulamak: “Şayet benimsemezlerse, gitmek zorundadırlar.” Bu dayatma ya da

benimseyiş kişinin mobbing yönteminin sebebi olarak gösterilebilir (Görgülü, 2018). Benzerlik durumunda bağlı ve kuvvetli grup olacağı en önemli kanıdır.

İş yerinde düşmanlık duygusundan haz almak: Düşmanlık duygusu olan çalışanlar mobbingi destekleyen insanlar, mobbingin ortadan kalkmasından hoşlanmazlar (Kündeş, 2019). İşletmelerdeki hiyerarşik yapılanma ara sıra önemli olmayabilir. Kişisel sebeplerden dolayı birinden hoşnut olmadıklarında yöneticiler ya da çalışanlar mobbing aşamasını başlatmada birbirlerine benzeyebilmektedir.

İş yerinde mobbingden zevk almak: Sadist ve bencil kişilik sahibine bireyler mobbing yöntemini başkalarına yanlış davranışta bulunmaktan ve kendilerince bu şekilde cezalandırmaktan haz almaktadırlar.

İş yerinde başkalarının önyargılarını desteklemek: Çalışanlar bilinen bir sosyal veya çalışma grubuna bağlı hoşnut olmadıkları ya da nefret duygusu içerisinde olduğu çalışma arkadaşlarına mobbing tutumlarını ve yöntemlerini göstermeye eğilimlidirler (Atatsoy, 2010, s.20).

1.3.1. Kişisel Nedenler

Psikolojik zorbalık/mobbingin oluşmasına ait çeşitli araştırmalarda çeşitli düşünceler beyan edilmiştir. Mobbinge uğrayanlarla farklı çalışmalar gerçekleştiren psikologlar, bu istenmeyen negatif etkili yaşananların meydana gelmesinden mağdur tutumlarını mesul tutmaktadırlar. Mobbing süreci bir anlaşmazlıkla ortaya çıkıp, sonrasında işin süreçlerine ait bir sorun ya da çalışanın bir tutumundan dolayı da devam etmektedir.

İşyerlerinde psikolojik taciz süresince mobbinge uğrayan çalışan ve mağduriyet fail ve/veya failleri çalışanlar şeklinde karşılıklı taraflar vardır. Bu alanda yapılan birçok araştırma da göstermiştir ki mobbing mağduru çalışanın ve mobbing uygulayıcısı failin/faillerinin çoğu tipik farklılıkları iş yerlerinde psikolojik zorbalığa elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Mobbingde yalnızca psikolojik zorbalığa maruz kalan kişi değil, mobbingci çalışan da bu sürecin kurbanı olmaktadır.

Mobbinge uğrayanların kişilik özellikleri ve mobbingin psikolojik nedenlerine odaklanarak yapılan çalışmalarda, çatışmadan kaçan, mobbing mağdurların hakkını aramaktan kaçınan, güvenilir ve iyi niyetli bireyler oldukları görülmektedir (Atatsoy, 2010, s.21). Sosyal davranışlarında sorunları olan bu

kişilerin iş arkadaşlarından alt seviye sosyal hünerlere sahip olmaları sebebiyle mobbing odağı olma olasılıkları da yüksektir.

Bu alanda yapılan bazı diğer araştırmalarda da, işletmelerde mobbinge maruz kalanların ekseriya çalışkan, özgüveni yüksek, dürüst, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kendisini başkasına beğendirme ihtiyacı olamayan, girişken, nitelikli, olaylarla ve kişiliklerle değil düşüncelerle ilgilenmeyi seçen çalışanlar gerçeğini ortaya koymuştur.

Duygusal zekâları fazla, bu yüzden, duyarlı, farklı yorumlara açık ve bireysel tutumlarını değerlendirebilen, diğer insanların duygu ve davranışlarını ileri düzeyde sezen, farklı düşünceler yaratabilen değişik perspektiflerle evreni anlamlandırabilen insanların daha çok mobbinge uğradıklarını ifade söylenmektedir.

Ayrıca iş yerinde mobbingcinin yönetici olması durumunda kötü kişiliği kendisinin hakkı olarak tanımlaması, ego düzeyindeki benmerkezciliğini ve kendini beğenmiş karakter yapısını, mobbing yapabilme hakkı adına kendisine bahane yaratmaktadır.

1.3.2. Kurumsal Nedenler

Personelin çalıştığı işletmenin kimi zaafı ve eksiklikleri de, mobbingin uygulanabilmesi sebepleri arasında yer alır. Bunlardan bazıları iyi yapılamayan liderlik, yönetim tarzının kötü olması, işletmesel rotasyon, işletmenin etiği ve çalışma ortamı, iş tanımlamalarının net ve doğru olmaması ve kontrolünün doğru yapılmaması, rol çatışmalarının olması ve belirlenen roller olmayışı, iş stresi, işletmenin katılım düzeneklerinin zayıf olmasıdır (Karşlıoğlu, 2011, s.19).

Zayıf liderlik yapısı, kötü yönetim, stresli ortamın varlığı, iletişimin yeterli ve istenen şekilde sağlanamaması, çalışanların beklentileri gerçekleştirememesi, yeniden yapılanmada yenilenmeye gidilmesi, bireysel statüyü kaybetmemeye çalışma, rekabetçi çalışmalarda işini yitirmekten korkma, yeni iş fikirleri sunamama, daima aynı döngünün tekrarlanması vb. tavır ve fiiller işletmelerde mobbinge sebep olabilmektedir. İşletme çalışanlarının özellikle de idarecilerin çalışma ortamında mobbing olduğuna inanmamaları ise var olan mobbingin devamlılığına sebebiyet vermektedir.

Kurumlardaki hiyerarşik işletme yapılanması genellikle otoriter bir yönetim biçimini uygulatmakta ve bu uygulama da mobbing için elverişli zemin oluşturmaktadır. Aynı zamanda, hiyerarşik yapılanma mobbing uygulayıcısının kendisini gizleyebilmesi yönünden de uygun bir ortam yaratmaktadır. Dolayısıyla uzun vadede mobbing de yönetsel tarzın bir parçasıymış gibi normalleşebilir.

Tutar'ın, işletmelerde mobbinge sebep oluşturan etkenlerden en mühim gördüklerini aşağıdaki gibidir (Tutar, 2006, s.95-96).

- İş tanımlanmasındaki eksiklik ve yetersizlik,
- Örgütsel liderliğin zayıflığı,
- Mağdurun mesleki yönden zayıflığı ve işletmedeki durumunun azlığı,
- Çalışan açısından iş ortamında düşük moral standartlarının olması.

İşletmeleri çalışana mobbing yapmaya yönelten çeşitli nedenler aşağıdaki gibidir diyebiliriz (Karlıoğlu, 2011, s.21):

- İşletmede artık yer alması istenmeyen çalışandan kurtulmak istendiğinde,
- İşletme de yaşanan değişime ayak uyduramayan çalışanlar varsa,
- Çalışanların teknolojik gelişmelere adapte olamaması ve işleri hakkında güncel bilgilere sahip olmaması halinde,
- Daralmaya gitme stratejisi sebebiyle personel istihdamın azaltılması istendiğinde,
- İşgücünün yaş ortalamasının genç çalışanlardan oluşturulması istendiğinde,
- Personelin, işletmenin belirlenen yeni amaçlarını kabullenmedikleri ve uygulamadıkları koşullarda,
- Gelişigüzel bir konuda ortalama işletme başarı oranının artması istendiğinde,
- İşletmenin idari kadrolarında kökten farklılıklar olduğunda,
- İşletme liderlerinin duygusal zekâdan yoksun olduklarının tespiti edilmesi halinde,
- İşletme yönetiminin işletmedeki alt sınıflar içerisinde gerçekleşen kuvvet yarıştırmaya süreçlerinde, gruplar içerisinde herhangi birinin tarafında tavır sergilemesi halinde,
- İşletmenin ekonomik açıdan yaptığı değerlendirmeye daha yüksek maliyetli eski çalışanları daha az maliyetli yeni çalışanlarla ikame etmek istemesi.

1.4. Mobbingin Etkileri

İş yerlerinde uygulanan mobbingin sadece mağdura değil, mağdurla beraber çalıştığı işyerine, ailesine, topluma ve ülke ekonomisine de olası olumsuz etkileri olur. Modern iş yaşamının beraberinde gelişen ana meselelerden birisi durumuna gelen iş ortamında mobbingin neticeleri ve hayatın her alanına yansımaları da olabildiğince geniştir. Mobbing, bireyin psikolojisine zararlı ve saygısız davranışlara maruz kalmasıyla başlamaktadır ve sonrasında mobbingcinin saldırgan eylem ve davranışlarıyla da sürmektedir. Daha sonrasında ise mobbing mağduru, mobbingci tarafından problemlili, akıl hastası veya sorunun kaynağı olarak da damgalanabilmektedir (İlhan, 2010, s.1176).

1.4.1. Mobbingin Bireysel Etkileri

Çalışma hayatındaki mobbingden en büyük hasarı alan mobbinge maruz kalan çalışandır. Sistemli ve kasti şekilde yinelenen mobbingin tesirleri, çalışan üzerinde zamana yayılan katlamalı zararlar biçiminde meydana gelir (Tetik, 2010, s.82). Bu zararlar, sosyal ve ekonomik boyutlardır. Bozulan psikolojik ve bedensel iyilik halinin oluşması için uygulanan masraflar ve çalışanın işten çıkması doğrultusunda var olan düzenli bir gelirin tükenmesi de karşılaşılan kayıpların ekonomik (Altuntaş, 2010, s. 2996).

Mobbingin çalışanda yarattığı sosyal etkilere baktığımızda da, öncelikli olarak çalışanın sosyal statüsünün zarara uğradığı görülmektedir. İşyerinde dışlanan çalışan, sonrasında da içinde yer aldığı sosyal çevreleri ve aile bireylerinden oluşan yakın çevresini de kaybetmektedir. Mobbing mağduru çalışma hayatında yaşanan yok sayılma akabinde, sosyal çevresinde de paralel yaklaşımlarla karşılaşmasıyla beraber, yaşananlar hakkında kendisine bir açıklama yapamamakta ve yaşananların suçunu kendisinde aramaktadır. Bununla beraber, derin bir yalnızlık terk edilmişlik hissini yaşamakta, bu hisle de, sağlık sorunları olmasa bile olumsuz yoğun sağlık sorunları varmış gibi hissetmeye başlamaktadır (İlhan, 2010, s.1178).

Mobbingin çalışanda meydana getirdiği sosyal yansımalarla baktığımızda da, çalışanın yaşamının her alanında öz güvenini yitirdiği; bunun yansımalarını da aile bireylerinden, sosyal ilişki içerisinde olduğu gruplardan, sosyal çevresinden ve iş çevresinden aldığı reaksiyonlarda görülmektedir. Bu durumda mağdur korkmaya,

utanmaya ve çekinmeye başlar, şaşkın ve beceriksiz davranışlar sergiler. Bu süreçteki hisler ve davranışlar yalnız iş yaşamına değil, iş dışındaki sosyal ilişkilerine de yansiyabilir (Tetik, 2010, s.82).

Mobbinge gören çalışanlarda genellikle; sıkıntı, depresyon, alınganlık, yaşama arzusunun yok olması, uyku problemleri (daha az/daha çok uyuma), iştahsızlık, ağlama krizleri, endişe, halsizlik, , unutkanlık, ani öfkelenme, suskunluk, , daha evvel hoşlandığı şeylerden zevk almama gibi bir çeşit tutum ve düşünce farklılıklar oluşmaktadır. Bu hislerle birlikte ve yaşananların etkisiyle mobbinge maruz kalan bireyin intihar etme yönelimi de görülebilmektedir (Altuntaş, 2010, s.2998).

1.4.2. Mobbingin Aile ve Topluma Etkileri

İş hayatındaki mobbing çalışanın salt iş ortamındaki huzur ve verimliliğini negatif yönde etkilemez. Çalışanın sosyal ve kişisel hayatında da olumsuz etkiler yapabilir. Çalışanın iş ortamında yaşatılan sorunlar, yapılan baskılamalar, ebeveyn-çocuk, karı-koca ilişkileriyle aile hayatlarını, hatta çocuklarının psikolojik gelişimlerini de olumsuz etkilemektedir (İlhan, 2010,s.1176).

Çalışma ortamındaki mobbing sebebiyle kişinin aile bireyleri de çalışanlar gibi hem ruhsal, paralelinde maliyetli bedeller de ödemek zorunda kalabilmektedir. Mobbing sürecinde aile bireylerinin çalışanın ruh halini, içinde bulunduğu durumu anlayarak destek olması da büyük önem arz etmektedir (Altuntaş, 2010, s.2997).

İşyerlerinde uygulanan mobbing çalışanların dış hayatlarındaki ilişkilerini de bozmakta, toplum ve sosyal hayatları içinde mutsuz kişilikler ve aileler meydana gelmektedir. İş ortamlarında psikolojik tacize uğrayanların doktor muayenesi, tahliller gibi sağlık masrafları da artış göstermekte; sağlık kontrollerinde sarf edilen süreç nedeniyle üretim aşamalarında performans düşüklüğü de görülmektedir. Bundan ötürü, iş ortamında yerinde psikolojik baskı uygulanan mağdurunun çevreyle bağlantısına zarar vermekte, işverene ve devlete mali yük olmaktadır. (ÇSGB, 2014, s.15).

1.4.3. Mobbingin Örgütsel Etkileri

Mobbing uygulamasının, çalışmada oluşan kadar, işletmeye de yansıyan yıpratıcı etkileri vardır. Mobbingin işletmesel yansımaları, ilk başta mali özelliktedir. Tecrübeli personelin ayrılması sebebiyle yeni işe alımlar ve yeni işe alınanların eğitim masrafları dolayısıyla işletme giderleri de artar. Mobbing uygulanan işletmelerde sık sık hastalıktan dolayı izin ve rapor alındığı saptanmıştır. Karşılaşılan mobbing sebebiyle, iş ortamında kaçış olarak kabul gören hastalık rapor ve izinleri de masrafları yükselttiği; buna bağlı olarak iş yerinde verimliliği de düşürebilir (İlhan, 2010, s.1176).

Mobbing yaşayan ve etkilenen çalışanların, istifa etmeye bastırıldığı veya işten çıkarılmalarını kanıtlamak ve yasal sorumluluklarını alabilmek gayesiyle girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha çok maddi sıkıntı olması de öngörülen durumdur (Tınaz, 2006, s.17).

Diğer yandan işletmelerin sosyal bedeller ödemesinin ağırlığı da önemli seviyededir. Bir işletmedeki personel, iş ortamının koşullarında memnuniyetsizlik yaşıyorsa ve bir takım mobbing davranışlarına uğruyorsa, iş ortamında yaşatılanları iş dışında çevrelere aktarmaları da kaçınılmazdır. İşletme içerisinde organize çalışma ortamı ve birlik ruhunun yok olması sonucu beklenen başarılı iş neticelerinin sağlanamamasıyla, işletme itibarının ve kimliğinin zedelenmesi, yüksek rekabetin olduğu bugünün iş yaşamında kaçınılmaz sonuçtur (Tınaz, 2006, s.20).

İşletmelerde yönetimler, himayelerindeki çalışanlara yapılan mobbingin sürekliliğine göz yumarlarsa kilit çalışanlarını kaybedebilirler, çalışan devir oranları birden artar, çekememezlik oluşur ve negatif enerjili bir işletme ortamı oluşabilir. Çalışanların işletmeye karşı hissettikleri saygı duymada azalma yaşanırken, işletmenin kültür ve çalışanlarına hissettirdiği maneviyatta da çöküş yaşanabilir. Mobbingin işletmelere, üretkenlik ve personelinin iş tatminleri yönünden de negatif yansımaları olacaktır. İş tatmininin istenen seviyede olmaması nedeniyle çalışanlarda meydana gelen işe yönelik istemsizlik çalışanın yaratıcılığını kısıtlayabilir. İş ortamındaki mobbing çalışanları dikkatli olmaktan, işletmenin amaçlarından ve kendi iş fonksiyonlarının öneminden de uzaklaşabilir (Altuntaş, 2010, s.2997).

Sadece mobbinge mağduru personel değil, bu süreçteki yaşananlara tanıklık eden personel de, günün birinde kendilerinin de mobbing mağduru olacaklarını

düşünerek işletmelerine olan inançlarını yitirebilirler. Yaşananların doğal neticesi olarak da işletmeye ve işlerine sadakat hislerinde büyük oranlarda düşüş yaşanabilir. Personel ahengi bozulurken, kurumda tam anlamıyla bir endişe, güven duymama platformu da oluşabilir (Tınaz, 2010, s.17).

1.4.4. Mobbingin İşletmelere Yaratacağı Mali Kayıplar

İşyerlerinde mobbingin orta ve uzun vadede ülke ekonomisine ve topluma da kötü sonuçlar oluşturduğu yapılan farklı çalışmalarda görülmüştür. Örnek verecek olursak; Ekim 2000 tarihinde yayımlanan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nın sonucuna göre, Almanya'da her sene mobbing nedeniyle ruhen sağlık sorunları çerçevesinde görülen raporlar ve izinler yaklaşık 2,2 milyon dolar maddi zarara sebep olmuştur.

Yapılan farklı bir çalışmada Almanya'da, 1,5 milyon çalışanın işyerlerinde mobbing yaşadığı tespit edilmiştir (ÇSGB, 2014, s.13). İşyerlerinde yaşanan mobbing, ekonomik açıdan ortalama olarak 13 milyar Euro maddi kayba neden olmaktadır. Alman Federal Çalışma Bakanlığı tarafından verilen bilgiye göre işte yaşanan mobbingden dolayı intihar oranlarının yüzde 10'u mobbing kaynaklı olduğu görülmüştür.

Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Bakanlığı tarafından yayınlanan sonuçlara göre de işletmelerdeki psikolojik taciz gibi işyerinde olan problemlerin sebep olduğu iş gerginliğinin yaklaşık 4 milyar sterlin ülke ekonomisine maliyeti olduğu açıklanmıştır (ÇSGB, 2014, s.18).

1990 tarihinde Leymann'ın yapmış olduğu araştırmalara dayanan bilgiler doğrultusunda ise mobbing kurbanı bir çalışanın yıllık işletme maddi olarak 30.000 ile 100.000 USD çerçevesinde değişmektedir. Mobbinge uğrayan çalışan işine ayırması gereken zamanını tacizciyle karşı karşıya gelmekten kaçınmaya veya kendini korumaya harcayarak geçirmekte ve bu durum da işletme verimliliğini aşağı çekmektedir. Mobbingin işletmelerde domino taşı gibi etki göstererek yaşanan mutsuz olmanın bulaşıcı bir çeşit virüs gibi çalışanlara yansıdığı da görülmektedir. Ortak çalışanlarda ise, performanslar düşmekte, mobbing sonucu motivasyon kaybedilmekte, daha önce başarıyla yaptıkları işlerini, günlük kaygıları ve yüksek stres sebebiyle yapamadıkları görülmektedir (Altuntaş, 2010, s.2997).

Mobbingin meydana geldiği ülkelerdeki işletmeler arasındaki yaygınlığı, mobbingin yoğun yaşandığı o ekonomilerdeki total verimlilik ve üretkenliği de doğrudan etkilemektedir.

Mobbingin net şekilde masraflı çalışanların sabır gösterdiği iş kaybı ve güvenlik çerçevesi ile beraber, çalışanların fiziksel ve psikolojik iyilik haliyle ödemek zorunda olduğu oldukça büyük bir yük olarak görülmektedir. Dolaylı olarak mobbingin masraflı ise, işletmeler ve toplumun üstesinden gelmek zorunda olduğu düşük verimlilik ve ürün / üretimde kalitenin düşmesi, kurumun/şirketin itibarının kaybetmesi ve müşteri potansiyelinde düşme biçiminde kendini göstermesidir. Mobbingden dolayı sıkıntı yaşayan çalışanın üretim sürecine göstereceği destek ve katkı, sorun yaşamayan çalışandan çok düşük oranda olacaktır. Bu tarz hastalıklar nedeniyle işgücünün azalması ise sadece o işletmede değil ülke ekonomilerinde de büyük kayıplara sebep olmaktadır (Tınaz, 2006, s.17).

1.5. Türkiye’de Mobbing

30 yıldır dünyada ileri bir boyutta bilimsel platformlarda araştırması yapılan, bazı ülkelerde ise kendi özel klinikleri de olan mobbing, son zamanlarda Türkiye’de de adından söz ettirmeyi başarmış, mobbing mağdurlarının girişimleri ile son dönemlerde hukukta yerini almıştır.

Osmanlı’da Kanuni Sultan Süleyman zamanında Hüsrev Paşa’nın intihar etmesi mobbing ile ilişkili olduğu Baykal’ın 2005 yılında yayınlamış olduğu “Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing” isimli eserinde yer almaktadır (Tekçe, 2010:7).

Hüsrev Paşa’nın yaklaşık 500 yıl önceki intiharı mobbing olgusunun eskilere dayandığına dair bilgi sağlamada yardımcı olmaktadır. Belirtilen olayda Kanuni Sultan Süleyman’ın katılmadığı bir divan toplantısında ikinci vezir Hüsrev Paşa ile veziriazam Hadım Süleyman Paşa tartışma yaşamıştır. Yaşanan tartışmayı padişaha Rüstem Paşa iletmiş ve Hüsrev Paşa görevinden alınıp yerine Rüstem Paşa getirilmiştir. Hüsrev Paşa’nın yaşantısında herhangi bir aşırılık olmadığı ve görevinden önceki hayatına dönüş yapmış olması iş ahlakıyla ilgili gerçeklikleri ortaya koymuştur.

Yaşanan bu hadise ile birlikte Hüsrev Paşa'nın intiharının görevden alınma ile birlikte kendini önemsiz ve çaresiz hissetmesi, yerine göreve getirilen Rüstem Paşa'nın o görevi sürekli olarak talep etmesi gibi nedenlerle gerçekleştiği belirtilmektedir. Bu olgular sonucunda ise yaşanan bu hadise Osmanlı Dönemi'nde gerçekleşen ilk mobbing olgusu olarak kabul edilmektedir (Beycan, 2014, s.10-11).

Mobbing ile ilgili ilk yayın 2003 yılında Osman Can Önertoy'un "Psikoşiddet: İşyerinde Duygusal Taciz" isimli kitap çevirisidir (Serin, 2018, s.18). Bu takip eden süreçte Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri (Çobanoğlu, 2005), Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbing (Baykal, 2005), İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları (Tutar, 2004), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) (Tınaz, 2006), Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Güngör, 2008), Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler (Gün ve Avan, 2013) yayınlamış olduğu çalışmalar mobbing ile ilgili ülke tarihimizde yer bulmuştur. Üniversitelerde ise mobbing ile ilgili olarak işyerlerinde yaşanan durumları araştırma istekleri de artış göstermiştir (Serin, 2018, s.18).

Türkiye'de yaygın bir olgu olmayan mobbing, kültürümüzün de bir bağlantısı şeklinde; geleneklere ve otorite sahibi büyüklerine de karşı çıkan, hataları şikayet eden, sorgulayan, başarısıyla sivrilen, diğer kişilerden değişik olan çalışanlar iş çevresinden çıkarılmak istenmektedir.

1.5.1. Türkiye'de Mobbing Uygulama ve Çalışmaları

Türkiye'de yapılan az sayıdaki araştırmalar, kamu, tıp ve eğitim sektörlerinde yaklaşık %40, özel sektörde ise yaklaşık %30 oranında, çalışanın yıldırma kurbanı olduğunu göstermektedir (ÇSGB, 2014, s.18).

1.5.2. Türkiye'de Mobbing Dağılımları

2011/2 sayılı 19 Mart 2011 tarihli 27879 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Başbakanlık Genelgesi "İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" adı altında toplanmaktadır. Genelgede bahsi geçen 4'üncü madde gereğince mobbinge savaşı kazanmak üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi olarak görülen ALO 170 hattı sayesinde psikolog desteğiyle çalışanlara katkı ve hizmet sunacağı kararı alınmıştır. 19.03.2011-06.04.2014 Aralığında işyerlerinde mobbinge uğrayan 11.393 çalışan ALO 170'e başvuru yapmıştır.

Bu başvurular neticesinde, özel sektörden %70, kamu sektöründen ise %30 mobbing mağduru destek istemiştir.

Cinsiyete göre dağılım;

- Özel sektörde kadın oranı %42 oranı temsil ederken, erkek %58,
- Kamu sektörü kadın %50 oranı temsil ederken, erkek %50 olarak bildirilmiştir.
- Kamu sektöründe yapılan başvuruların eğitim durumu dağılımları; İlköğretim % 8,57, Lise % 26,10, Ön Lisans % 8,03, Lisans % 41,23 ve Yüksek Lisans %16,06 olarak belirlenmiştir.
- Özel sektörde yapılan başvuruların eğitim durumu dağılımları ise; İlköğretim % 27,82, Lise % 38,93, , Ön Lisans % 8,72, Lisans % 19,44 ve Yüksek Lisans % 5,03 olarak belirlenmiştir.
- Başvuruda bulunan mobbing mağdurlarının yaş dağılımları; kamu sektöründe: 24-28 yaş arası % 15,78, 29-33 yaş arası % 23,32, 34-38 yaş arası % 20,77, 39-43 yaş arası ise % 17,69 olarak tespit edilmiştir.
- Başvuruda bulunan mobbing mağdurlarının yaş dağılımları; özel sektörde: 24-28 yaş arası % 22,98, 29-33 yaş arası % 30,45, 34-38 yaş arası % 21,18 ve 39-43 yaş arası-% 10,44 olarak tespit edilmiş ve açıklanmıştır (ÇSGB, 2014, s.18).

1.5.3. Türkiye’de Mobbing Mevzuatı ve Genelgesi

İşyerlerinde mobbing ifadesi, Türk Borçlar Kanunu ile Türk Mevzuatına ilk kez girmiştir ve bu Kanunun “İşçinin kişiliğinin korunması” adı altında 417’nci maddenin içeriğinde düzenlenip yayınlanmıştır. Gerçekleştirilen düzenleme ile çalışanın iş ortamında mobbinge karşılık hukuki sorumluluğu üzerine alması noktasında ciddi bir boyut olmuştur. İşverenin bu maddeye uygun olmayan tutumları doğrultusunda meydana gelen maddi manevi kaybın zararını ödeme, sözleşmeye terslikten ortaya çıkan yükümlülük hükümlerine tabi kılınmıştır.

Hukuki olarak bakıldığında mobbing kavramının kullanımı son dönemde gelişme göstermiştir. İş Kanunu, Medeni Kanun ve Borçlar Kanunu mevcut düzende ilgili yargılamalarda başvurulan kaynaklardır. 2008 yılında TBMM Adalet Komisyonu tarafından 13 Mart 2010’da “Birinci Mobbing Zirvesi” ve 20 Mart

2011’de “İkinci Mobbing Zirvesi” düzenlenmiş ve işverenlere mobbingin önlenmesi amacıyla bir tasarı oluşturulmuştur.2011 yılında “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesine İlişkin Başbakanlık Genelgesi” yayınlanmış ve çalışanların mobbinge maruz kalmamaları adına önemli bir adım atılmıştır (Kılınç, 2019, s.11-12).

Resmî Gazete

GENELGE

Başbakanlıktan:

Konu: İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi.

GENELGE

2011/2 Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşmiş olan psikolojik taciz, çalışanların saygınlığını ve gururunu incitmekte, performansını düşürmekte ve gerçek anlamda sağlığını yitirmesine sebep olarak iş hayatını negatif açıdan etkilemektedir.

Çalışanın küçük düşürülmesi, aşağılanması, aykırılaştırılması, kişiliğinin ve saygınlığının zarar görmesi, hoş olmayan davranışlar sergilenmesi, bezdirilmesi ve benzeri biçimlerde kasten ve sistemli biçimde belirli bir süre meydana gelen psikolojik tacize önlem alınması için gerek **iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi** bakımından oldukça önemli bir yer kaplamaktadır.

Bu bağlamda, çalışanların psikolojik baskıdan kurtulması sebebiyle aşağıdaki önlemlerin alınması elverişli olduğu görülmüştür.

- İşyerinde psikolojik tacizle mücadele özellikle **işverenin sorumluluğunda** olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
- Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
- Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
- Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek için Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi **ALO 170** üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.

- Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla **“Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu”** kurulacaktır.
- Denetim elemanları psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
- Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili iş ve işlemlerde **kişilerin özel yaşamlarının korunmasına** azami özen gösterilecektir.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, devlet personel başkanlığı ve sosyal taraflar işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.
Recep Tayyip ERDOĞAN
Başbakan

1.5.4. Türk Hukuk Sistemi’nde Mobbingin Yeri

Son birkaç yıl öncesine kadar Türkiye’deki işyerlerine mobbingle alakalı dava yoluna giden işçilerin ya da işverenine mobbingle ilgili yasal bildirimde bulunanların rakamsal değeri nerdeyse yok denilecek kadardır.

Türk hukuk sistemimizde mobbing ile alakalı doğrudan bir husus yer almamakla beraber bazı Yargıtay kararlarına konu edilmiş olan mobbing, Finlandiya’da 2000’li senelerde, 1994 tarihinde İsveç’te, 1996 tarihinde Japonya’da, Fransa, Almanya ve ABD’de ise bugünlerde suç unsuru şeklinde adlandırılmış ve ülkelerindeki mevzuatlarda net bir biçimde yer almıştır. Hukuk sistemimizde yer alan ve mobbingin önlenmesi amacıyla kullanılan maddelerden bazıları da aşağıda belirtilmiştir.

Anayasa’nın 125. maddesinde; “İdarenin her türlü yelem ve işlemine karşı yargı yolu açıktır.”

Anayasa’nın 128. maddesinde; “ Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir. Ancak, mal ve sosyal haklara ilişkin toplu sözleşme hükümleri saklıdır.”

Anayasa'nın 129. maddesinde; “ Memurlar ve diğer kamu görevlileri Anayasa ve kanunlara sadık kalarak faaliyette bulunmakla yükümlüdürler. Memurlar ve diğer kamu görevlileri ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve bunların üst kuruluşları mensuplarına savunma hakkı tanınmadıkça disiplin cezası verilemez. Disiplin kararları yargı denetimi dışında bırakılamaz.”

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 94. maddesi; “Bir kişiye karşı insan onuruyla bağdaşmayan ve bedensel veya ruhsal yönden acı çekmesine, algılama veya irade yeteneğinin etkilenmesine, aşağılanmasına yol açacak davranışları gerçekleştiren kamu görevlisi hakkında 3 yıldan 12 yıla kadar hapis cezasına hükmolunur...”

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 10. maddesi; “...Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır...”

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 11. maddesi; “Devlet memurları kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslara uymakla ve amirler tarafından verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü ve görevlerinin iyi ve doğru yürütülmesinden amirlerine karşı sorumludurlar.”

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 17. maddesi; “Devlet memurları, bu kanun ve bu kanuna dayanılarak yayınlanan tüzük ve yönetmeliklere göre tayin ve tespit olunup yürürlükte bulunan hükümlerin kendileri hakkında aynen uygulanmasını istemek hakkına sahiptirler.”

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 18. maddesi; “Kanunlarda yazılı haller dışında devlet memurunun memurluğuna son verilemez, aylık ve başka hakları elinden alınamaz.”

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 21. maddesi; “Devlet memurları kurumlarıyla ilgili resmi ve şahsi işlerinden dolayı müracaat, amirleri veya kurumları tarafından kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemlerden dolayı şikâyet ve dava açma hakkına sahiptirler.”

1.5.4.1. Türk Borçlar Kanunu Kapsamında Mobbing

6098 sayılı Yeni Borçlar Kanununun 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiş ve 417'nci maddesi gereğince psikolojik taciz şeklinde belirtilerek “mobbing

(İşyerinde Psikolojik Taciz)” kavramını düzenleme yoluna gitmiştir. Bu husus çalışanın kişiliğinin yaygın bir biçimde korunması 818 sayılı devam eden yürürlükte olan Borçlar Kanununun 332’nci maddesine karşılık olarak düzenlenmiştir (Madde: 417, 332).

Borçlar Kanununun 332’nci maddesine karşılık gelen 416-818 sayılı karşılayan işçinin her türlü kişiliğinin korumasını öngören yasalar mevcuttur. Maddede belirtildiği üzere işveren işçinin kişiliğini koruma altına alması, kişinin kendi kişiliğine saygı göstermesi, fiziksel ve ruhsal sağlığını gözetmesi, çalışma ortamında ahlâka uygun bir biçimde oluşmasını sağlama sorumluluklarına atıfta bulunulmuştur. Aslında işverenin, çalışanın sağlığını muhafaza etmek sebebiyle hastalandığında kişiyi çalıştırmak için baskı uygulamamaya, iyileşmesi için ihtiyaç olan tüm izinleri verme, ihtiyaç duyulduğunda işyerinde tedavi olanaklarını acil biçimde yerine getirme şeklinde sorumlulukları bulunmaktadır. Bunların mevcut olması ve teminat altına alınması her iki tarafın da yararınadır. Bu şekilde, işçilerin konforlu ve rahatlık içinde görev alabilecekleri bir çevrenin oluşturulması amaçlanmaktadır. Bunun boyutu olarak yöneticinin iş ortamında “ahlâk yapısına uyan bir tertibi yapmakla” sorumlu görülmüştür. Bu yükümlülüğe farklı bir boyuttan bakıldığı zaman işverenin, işçilerin cinsel tacize maruz kalmamaları için ihtiyaç duyulan tüm tedbirleri alması gerekmektedir. Bu sebepten ötürü işveren, işçilerin aniden yardım talebinde bulunabilecekleri bir güvenlik düzeni oluşturma, güvenlik personeli çalıştırma, cinsel tacizle karşı karşıya kalma tehlikesini meydana okumaya yönelik uygun tedbirleri alma mecburiyetindedirler (Madde:416,332).

Tasarının 416’nci maddesinin hepsini kapsadığı farklılıkla, işçinin haysiyet ve saygı gösterilmeyi içine alan bir düzenleme ile bütün kişilik özelliklerinin korunması sorumluluğu düzenlenmiştir, .cinsel tacizle beraber farklı psikolojik tacizler de kişilik unsurlarını ihlal etmiş olan nedenler sınıfında sayılmıştır.

Borçlar Kanununda olan İş Kanununun 77’nci maddesi ile gereğince düzenlemeleri içerisinde bütünlük uygulanmış, hizmet görevinden dolayı ortaya çıkan yükümlülüğün hukuki özelliği hususunda ortaya çıkan tartışmalar, uygulanan düzenleme sayesinde sona erdirilmiştir.

Sözleşmeye uymamaktan ortaya çıkan yaşamını yitirmeye ve vücut bütünlüğünün zarar görmesine veya bireyin kişilik haklarına girmesine bağlı

kayıpların tazmininde sözleşmeden ortaya çıkan yükümlülük hukuku hükümlerinin yürüttüğü net karar haline gelmiş ve madde teselsül sebebiyle 417'nci ortaya çıkmıştır (Madde: 416, 417, 77).

Hizmet akdinde işveren, işçini kişiliğini korumak ve saygıda bulunmak ve iş ortamında adil ilkelerine uyumlu şekilde seviyeyi sağlamakla, bilhassa işçilerin psikolojik ve cinsel tacizle karşı karşıya kalmalarını engellemekle ve bu tür taciz olaylarına maruz kalanların daha çok kayıp yaşamamaları için gerekli tedbirlerde bulunmakla sorumludur. İşveren, işyerinde İSG'nin oluşması için ihtiyaç içerisinde bulunan her çeşit tedbirleri tamamlamakla, malzemeleri eksiksiz şekilde sağlamak; işçiler de İSG konusunda alınmış olan her çeşit önlemin kurallarına uymakla sorumludur. İşverenin belirtilen yükümlülükler olmak üzere, kanuna ve sözleşmeye ters bir biçimde hareketinden dolayı işçinin yaşamını yitirmesi, vücudun bütünlüğünün bozulması veya kişilik haklarının saldırı ve bozmaya bağlı kayıpların tazmini, sözleşmeye uymamaktan oluşan yükümlülük hükümlerine bağlıdır (Temizel, 2013, s.198).

1.5.4.2. Türk Ceza Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu

5237 sayılı Türk Ceza Kanununun mobbing ile ilişkilendirilebilecek maddeleri şunlardır:

Ceza Kanununun amacı: Madde 1– (1) Kamu düzen ve güvenliğini, kişi hak ve özgürlüklerini, hukuk hükümetini, kamu sağlığını ve çevreyi, toplum sağlığı ve barışını oluşturmak, suç işlenmesini önlemektir. Kanunda, bu amacın gerçekleştirilmesi için ceza sorumluluğunun temel esasları ile suçlar, ceza ve güvenlik tedbirlerinin türleri düzenlenmiştir (Madde:1).

Suçta ve cezada kanunilik ilkesi: Madde 2– (1) Kanunun açık şekilde ifade edilen suç saymadığı bir olay durumunda hiçbir kimseye ceza uygulaması yapılamaz ve güvenlik tedbiri uygulanması söz konusu değildir. Kanunda yazılı olan cezalardan ve güvenlik önlemlerinden farklı bir ceza ve güvenlik önlemleri hükmolunamaz (Madde:2).

(2) Yöneticinin sağlayıcı işlemleriyle suç ve ceza konulamaz.

(3) Kanunların suç ve ceza oluşturan hükümlerinin yerine getirilmesinde karşılaştırma yapılması söz konusu değildir. Suç ve ceza oluşturan hükümler, mukayesene neden olacak şekilde geniş tabir edilemez.

Türk Ceza Kanununda suç olarak belirtilmiş olan mobbing vasıtası şeklinde görülen eylemler ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

Kasten öldürme: Madde 81– (1) ‘Bir bireyin yaşamını kasıtlı olarak yetirmesine neden olan kişi, müebbet hapis cezası uygulanır (Madde:81).

Kasten yaralama: Madde 86– (1) Bir kişinin sağlığının ya da algılama becerisinin zarar görmesine veya başkasının vücuduna acı hissi veren kasıtlı olarak sebep veren kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(2) Basit bir tıbbi müdahaleyle giderilebilecek boyutta hafif olan kasıtlı yaralama işlemini kişi üzerindeki etkisinin durumunda, mağdurun şikayeti üzerine, dört aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezasına hükmolunur (Madde:86).

İşkence: Madde 94– (1) Kişiye karşı insan onuru ve haysiyetiyle bağdaşım sağlamayan ve fiziksel veya psikolojik açıdan acı çekmesine, kavrama veya irade becerisinin etkilenmesine, küçük düşürülmesine neden olacak hareketleri gerçekleştiren kamu görevlisi hakkında üç yıldan on iki yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(2) Suçun; a) Çocuğa, fiziksel veya psikolojik açıdan kendisini ifade edemeyecek durumda bulunan kişiye ya da hamile kadına karşı, b) Avukata veya diğer kamu görevlisine karşı görevi dolayısıyla, işlenmesi halinde, sekiz yıldan on beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(3) Olayın cinsel bakımdan taciz şeklinde oluşması durumunda, on yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(4) Bu suçun işlenişine iştirak eden diğer kişiler de kamu görevlisi gibi cezalandırılır.

(5) Bu suçun ihmal edilen hareketlerden dolayı işlenmesi halinde, verilecek cezada bu nedenle indirim yapılmaz (Madde:86).

Eziyet: Madde 96– (1) Eziyet çekmesine sebebiyet veren davranışları eyleme döken birinin, kişi hakkında iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(2) Yukarıdaki fıkra kapsamına giren fiillerin; a) Çocuğa, beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye ya da gebe kadına karşı, b) Üstsoy veya altsoy, babalık veya analığa ya da eşe karşı, işlenmesi halinde, kişi hakkında üç yıldan sekiz yıla kadar hapis cezasına hükmolunur (Madde:96).

Cinsel saldırı: Madde 102– (1) Herhangi birinin cinsel biçimde göstermiş olduğu davranışlarla vücut dokunulmazlığını ihlal eden kişi, mağdurun iddiası doğrultusunda, iki yıldan yedi yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(2) Olayın vücuda organ veya sair bir obje sokulması dolayısıyla işlenmesi halinde, yedi yıldan on iki yıla kadar hapis cezasına hükmolunur. Bu fiilin eşe karşı işlenmesi halinde, soruşturma ve kovuşturmanın yapılması mağdur tarafın şikayet etmesine bağlıdır (Madde:102).

Cinsel taciz: Madde 105– (1) ‘Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hususunda, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adlî para cezasına hükmolunur’ (Madde:105).

(2) TCK’nin bu konulara bağlı olarak aşağıda sıralanan suçları göz önünde bulundurabiliriz:

TCK’nin 106’ncı maddesindeki tehdit suçu, TCK’nin 107’nci maddesindeki şantaj suçu, TCK’nin 114 üncü maddesindeki siyasi hakların kullanılmasının önlenmesi suçu, TCK’nin 115’inci maddesindeki inanç, fikir ve kanaat özgürlüğünün kullanılmasını engelleme suçu, TCK’nin 117’nci maddesindeki iş ve çalışma hürriyetinin ihlali suçu, TCK’nin 118 inci maddesindeki sendikal hakların kullanılmasının önlenmesi suçu, TCK’nin 120’nci maddesindeki haksız arama suçu, TCK’nin 121’inci maddesinde düzenlenmiş olan dilekçe hakkının kullanılmasının önlenmesi suçu, TCK’nin 122’nci maddesindeki ayrımcılık suçu, TCK’nin 124’üncü maddesindeki iletişimin önlenmesi suçu, TCK’nin 125’inci maddedeki hakaret suçu, TCK’nin 132’nci maddesindeki haberleşmenin gizliliğini ihlal suçu, TCK’nin 133’üncü maddesindeki bireyler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması suçu, TCK’nin 134’üncü maddesindeki özel hayatın gizliliğini ihlal suçu, TCK’nin 135’inci maddesindeki kişisel verilerin kaydedilmesi suçu, TCK’nin 151’inci maddesindeki mala zarar verme suçu, TCK’nin 257’nci maddesindeki görevi kötüye kullanma suçu, TCK’nin 281’inci maddesindeki suç ihtiva eden kanıtları yok etme, saklama veya değiştirme suçu, TCK’nin 283’üncü maddesindeki

kayıрма suçu TCK’de suç olarak düzenlenmiş mobbing (işyerinde psikolojik taciz) bunlara bağlı bir suç eylemi olarak değerlendirilebilir (Temizel, 2013, s.199).

1.5.4.3. Anayasada Mobbing Olgusu

1982 Anayasası’nın mobbing ile bağlantılı olabilecek maddeleri şunlardır:

Madde 12– ‘Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir’.

Madde 17– ‘Herkes, yaşama, maddî ve manevî varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz’.

Madde 24– ‘Herkes, vicdan, dinî inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. Kimse, ibadete, dinî âyin ve törenlere katılmaya, dinî inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz’.

Madde 25– ‘Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz’.

Madde 48– ‘Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir ‘.

Madde 49– ‘Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır’ .

Madde 50– ‘Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar ‘ (Temizel, 2013, s.199). (Madde: 12, 17, 24, 25, 48, 49, 50).

1.5.4.4. İş Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu

4857 sayılı İş Kanununun 77’nci maddesinin birinci fıkrası hükmü uyarınca, işverenler, işyerlerinde İSG uygulanması için ihtiyaç gerektiren tüm tedbirleri yerine getirmek ve bu önlemlerle alakalı malzemeleri tamamen bulundurmak zorundadırlar.

Bahsi geçen maddenin ikinci fıkrasında belirtilen, işyerinde uygulanan İSG tedbirlerine uyum sağlanıp sağlanmadığı kontrol etmek; çalışanları, mesleki faktör olan riskler, bu risklere karşı alınması lüzum olan tedbirler ve hak sahibi oldukları hak ve sorumluluklar hususunda bilgi vermek ve işçilere İSG eğitimi ve farkındalığı yaratmak işverenlerin bu kapsamdaki yükümlülükleri içerisinde. İşverenin İSG sağlama sorumluluğu, psikolojik tacize önlem alma sorumluluğunu da taşımaktadır. İşverenin denetleme ve gözetleme borcu gereği, çalışanların fiziksel sağlığını koruma sorumluluğu kadar psikolojik sağlığını da sağlama sorumluluğunun da içerisinde olduğu konusunda hiçbir beklemeye düşülmemelidir. 4857 sayılı İş Kanununun 5 inci maddesinde, işverenin işçilere karşı adil davranma sorumluluğu oldukça yaygın bir şekilde düzenlenmiştir (Madde:5, 77).

1.5.4.5. Türk Medeni Kanunu Kapsamında Mobbing Olgusu

Türk Medeni Kanunu, mobbing konusunda genel özellikte bir hükümdür. Medeni Kanun'un 24'üncü maddesi gereğince; "Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hâkimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir" (Temizel, 2013, s.198).

1.5.5. Türkiye'de Örnek Mobbing Davaları ve Sonuçları

İşyerlerinde mobbing olayları hususunda yargının almış olduğu bazı dava kararları;

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E. 2007/9154; K. 2008/13307; T. 30.5.2008

Özet: Manevi tazminat davası olan, duygusal ve psikolojik taciz ile birlikte disiplin cezalarının kaldırılması ile ilgilidir. Davacı işçinin işveren tarafından bir sene boyunca 5 defa yazılı savunma talebinde bulunmuş ve işveren kişisel nedenlerden dolayı işyerinde çalışanı istememektedir. İşçiye gözetme sorumluluğuna uymayan işveren, mesai arkadaşları içerisinde işçiye yüksek sesle bağırarak, aşağılamış ve iş yetisinin olmadığını beyan etmiştir. Dava eden işçi iş çıkışı ağlama nöbetleri atlatmış ve bununla beraber psikolojik destek almıştır. İşyerlerinde kişilere yöneticileri, aynı seviyede bulunan işçiler veya ona bağlı çalışanlar düzenli şekilde uygulanan her çeşit davranış, tehdit, şiddet küçük görme gibi tutumları psikolojik taciz kavramı içerisinde. Beyan edilen olaylar karşısında dava edenin davasının kabulü gerekmektedir.

Karar ve Sonuç: Dosya içerisinde olan yazılar, kararın dayandığı kanıtlarla beraber kanuni gerekli olan nedenlere ve bilhassa kanıtların takdirinde bir isabetsiz olmamasına dayanarak yerinde olmayan tüm temyiz itirazlarının reddi ile usul ve kanuna uygun olan hükmün ONANMASINA 30.05.2008 gününde oybirliği ile karar verilmiştir (Onanma hukuki terimlerden biridir. Pek çok ceza ve idari davalarda hukuki onanma süreci yaşanmaktadır. Onanmak **yapılan herhangi bir ceza davranışının ardından karar kurulunun temyiz kararı vermesi** anlamlarına gelmektedir. Onanma hem yerel mahkemeler hem de istinaf mahkemeleri tarafından karara bağlanmaktadır).

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E. 2008/10408; K. 2009/26968; T. 10.5.2009

Özet: Dosyada bulunan davacı istifa dilekçesinde çalıştığı bölümün sağlık sorunları sebebiyle uygun olmadığını tebliğ edip işten çıkmanın zaruri olduğunu beyanında belirtmiştir. Davacı sağlık raporlarına göre tüberküloz hastası olduğu görülmektedir. 4857 sayılı Kanunun hastalığı sebebiyle 24. maddesinin birinci fıkrasındaki şartları sağlayıp sağlayamadığı ve tabi olarak feshin oluşması tartışmaya girmemiştir. Bir yandan işçinin bulunduğu görev yerinin sık sık değişime uğradığı ve bezdirme politikası uygulandığı öne sürmüştür. Davacının görev yerinin hangi zamanlarda ve ne kadar aralıkta değiştirildiği tespit edilerek işyerinde psikolojik taciz faktörlerini gösterip göstermediğini araştırılma tamamlandıktan sonra tüm kanıtlarla beraber bir incelenmeye tabi tutulup sonucuna gitmesi lazımken yazılı şekilde karar verilmiş olması hatadan kaynaklanmaktadır.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E. 2010/1911; K. 2012/11638; T. 5.4.2012

Özet: Davacının 22.06.2005 tarihinde iş akdi olduğunu, işe iade kararı Yargıtay onamasından geçmiş ve işe başlamıştır. Fakat önceden çalıştığı yerde görev verilmemiştir, inceleme aşamasında çekilen fotoğraflara ve dosyanın içeriğine göre kapısı dahi bulunmayan, içinde sadece masası bulunan ve hijyenik şartları taşımayan tuvalet ve köpek kulübesine yakın bir yerde çalışması için baskı yapıldığı görülmüştür.

Karar ve Sonuç: Baskı ile kapısı dahi olmayan bir yerde çalıştırılan, olumsuz şartlarda olan davacının görevi, eğitim durumu ve kariyeri göz önünde bulundurulduğunda net bir şekilde mobbing uygulanmıştır. Görevini kaybetme kaygısıyla bir süre işine devam eden işçi çalışmanın devam ettiği bu uygulamayı kabullendiği anlamı çıkmayacağı nettir. Bu negatif olayların somut olduğu ve çalışma şartlarını aleyhe değişiklik kapsamı içerisinde olmadığı, mobbing çerçevesinde incelenmesinin ihtiyaç olduğu görülmekte, bu nedenden ötürü davacının iş akdinin haklı nedenlerle feshedildiği; İleri gelen üniversitelerden olan Ortadoğu Teknik Üniversitesi mezunu olan davacının endüstri mühendisliği mesleğini uygun olmayan bir yerde görevini uygulamaya bastırılmasının, diğer işçiler tarafından küçük düşürücü bir olay olarak nitelendirilip adil biçimde belirli ölçüde manevi tazminatı doğuracak öngörülmeden kıdem ve manevi tazminat talep ve isteklerinin tamamıyla reddine karar verilmiş olması bozmayı ihtiyaç duymaktadır.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E. 2010/35500; K. 2012/44486; T. 27.12.2012

Özet: İş akdinin haksız feshedildiğini öne sürdüğü davacının somut olarak satın alma biriminde görev aldığı görülmektedir.

Karar ve Sonuç: Dosyada bulunan kanıtlardan davacının yapmış olduğu şahitlikten ötürü görev aldığı davalı işyerinde çeşitli davranışlara maruz bırakıldığı, yazılı bir savunmanın alındığı, yazılı olarak muvafakati alınmaksızın görev aldığı bölümün değiştirildiği, işyerinde görevli şoförle aralarında bir ilişki olduğu doğrultusunda gerçekliği kanıtlanamayan bir parça aslı olmayan sözlere maruz kaldığı, tüm bu uygulanan davranışların davacı açısından bezdirme (mobbing) şeklinde kabulünün ihtiyaç olduğu, davacı tarafının iş sözleşmesini haklı bir biçimde

feshettiği bu itibarla da fark edildiğinden, kıdem tazminatının hüküm altına alınması sağlanırken reddine karar verilmesi isabetsiz bir durumdur.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E. 2009/30916; K. 2012/6093; T. 28. 2.2012

Özet: Söz konusu hadisede davacı evli ve 56 yaşında olup davalı bankanın İstanbul yerleşkesinde avukat olarak 14 yıl çalıştığı bilahare sonrasında Adana başta olmak üzere değişik vilayetlerde 9 aylık zaman içinde yaklaşık 30 kere yer değişimi yapılmak yoluyla hayatın olağan akışına uygun olmayan görevlendirilmeler yapılmıştır. Yapılan tüm bu işlemler sunulan belgelerden anlaşılmaktadır.

Davalı taraf söz konusu yapılan görevlendirmelerin davacının görev tanımına uygun ve doğal olduğunu, aynı pozisyon ve aynı görev tanımına uyan çalışanlarında benzer şekilde görevlendirmeler tevdi edildiği yönünde bir açıklama yapamamıştır. Dolayısıyla söz konusu olay işverene ait çalışma alanına, çalışma rutinine uyan bir uygulama olmadığı aşikârdır.

Davacı çalıştığı kurumda risk tasfiye bölümündeki tek avukat olup, davalının çalışan diğer avukatlarında gerek aynı dönemde gerekse belirli periyotlarla bu şekilde görevlendirmeler yapıldığına dair bir tezi olmadığı gibi kanıtlanmış bir sav da bulunmamaktadır.

Karar ve Sonuç: İşçi işyerinde iddia ettiği gibi psikolojik taciz yaşayıp yaşamadığını ve bu olaydan ortaya çıkacak maddi ve manevi tazminatın ihtiyaç olup olmadığı hususunda taraflar arasında anlaşmazlık görülmektedir. Dosya içerisinde bulunan kanıtlara göre davacı işçinin uzun zaman İstanbul'da daimi olarak avukatlık mesleğini yaptıktan sonra Adana şehrinde görevlendirildiği, arkasından daimi şekilde farklı şehirlerde kısa zaman aralıklarında görev almasının talep edildiği, işverenin bu yöntemlerle davacıyı yıldırma gayesine doğrultusunda olduğu fark edilmektedir. Mahkeme tarafından psikolojik tacizin olduğu ve Borçlar Kanununda olan 41. ve 49. maddeleri gereğince manevi tazminat şartlarının gerçekleşmediği doğrultusunda kabul edilmesi doğru sayılmaz. Psikolojik taciz (mobbing) biçiminde nitelendirilen yöntemlerin gerçekleşme şekli ve zamanı göz önünde bulundurulduğunda manevi tazminata karar verilmesi kabullenilmiştir. Mahkeme tarafından uygun görülen manevi tazminat değerlendirilerek bu doğrultuda hüküm verilmelidir. Diğer taraftan işçinin yer değiştirmelere maruz kalması sonucu ulaşım, iletişim, yemek ve konaklama ihtiyaç giderlerinin istediği manevi tazminat doğrultusunda dosya içinde

olan klasörde belgeler değerlendirilip, psikolojik taciz yöntemlerinin doğrudan bir sonuca varan ve varsayım olmayan hasarlar belirlenmeli, işçinin çalıştırıldığı işlerle ilgili olarak harcırah alıp almadığı saptanarak bu yönde maddi tazminat doğrultusunda bir karar verilmesi gerekmektedir. Mahkeme tarafından psikolojik tacizin olmadığı ve kanıtların ihtiyaç görülmediği söylenerek karar verilmesi kusurlu görülüp bozma ihtiyacını gerektirmektedir.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E. 2010/38293; K. 2013/5390; T.12.02.2013

Özet: Davacı, psikolojik taciz beyanına göre manevi tazminatı talep etmesine ve karar verilmesini talep etmektedir.

Karar ve Sonuç: Psikolojik tacizi (mobbing) yaşayıp yaşamadığını işçinin manevi tazminatı hak edip etmediği doğrultusunda anlaşmazlıklar vardır. “İşyerinde psikolojik taciz” ifadesi ülkemiz tarafından geniş şekilde kullanılıp, Türk Dil Kurumu’nun “Bezdiri” şeklinde betimlediği vaka; sistematik olarak, devamlılık isteyen yoğunlukta işçiyi sindirme amacıyla kişinin özgüvenine muamele eden psikolojik üstelik fiziksel saldırıcı tutumları açıklamaktadır. Diğer taraftan işyerinde bir veya daha fazla çalışanın, istenmeyen kişi olarak açıklanan çalışanı, ayırıştırarak, sözselsel şekilde ya da fiziki olarak tacizde olunması kesinlikle itaat etmesini sağlamak, bezdirmek ve yılmasına neden olmaktır. Mobbingi bir ya da birkaç grup çalışanın aynı işyerinde bulunan farklı bir işçiye zarar vermek doğrultusunda sistematik ve sürekli ifade edecek şekilde aşağılayıcı, küçük düşürücü, ayırıştırıcı ve korkutucu davranışların tamamı olarak ifade etmektir.

Genel ifadeyle doktrinde mobbing içeriğine giren davranışlar; kendini göstermeyi engellemek; sözünün tamamlanması engellemek, yüksek ses tonunda rencide etmek, daimi eleştiri, işçinin iş yerinde varlığını hissetmemesi gibi tutumlarda bulunmak, çalışanların ve yöneticilerin işçiyi muhatap almaması, iletişim halinde olmamak, dedikodular, aslı olmayan söylemler, nahoş ifadeler, nitelikli görev vermemek, saçma ve alakasız işler verilip daimi olarak yer değiştirilmesi, fiziksel şiddet korkusu, cinsel taciz, mağduru iş hayatında tek bırakma, alaya alma gibi tutumlar olarak görülmüştür.

Diğer taraftan; 4857 sayılı İş Kanunu’nun 77’nci maddesinin 1’nci fıkrası hükmü gereğince, işverenler, çalışma ortamında İSG uygulanması sebebiyle ihtiyaç halinde bulunan her tür önlemleri almak ve bu önlemlere yönelik malzemeleri tamamen

bulundurmak zorundadır. Söz edilen maddenin 2'nci fıkrası gereğince işyerinde önlem alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine göre davranıp davranmadığını incelemek; çalışanları, meslekte bulunan riskleri ve bu risklere göre tedbirler alacak ve yükümlü olarak hak ve yükümlülükler hususunda bilgi vermek ve işçilere İSG farkındalığını sağlamak amaçlı eğitimi ve işverenlerin bu kapsamdaki yükümlülükleri içerisindedir.

İSG uygulama sorumluluğu, psikolojik tacize tedbir alma fiziksel sağlık kadar psikolojik sağlığı da koruma sorumluluğunun içinde olduğu konusunda hiçbir şekilde bekleme ve duraksama yaşanılmamalıdır.

Davada bahsi geçen durumla ilişkili şekilde kanunun 58.maddesi manevi tazminatın şartlarını da belirtmiştir. “Kişilik hakkının yıpranmasından zarara uğrayan, uğramış olduğu manevi zarara karşı olarak manevi tazminat başlığında bir miktar para ödenmesini isteyebilir.” Maddede geçtiği gibi, manevi tazminat talebinde bulunmak için mobbingi belirten tutumların haysiyet ve kişilik haklarını zedelemesi gerekmektedir. Kısaca, ifade edildiği üzere mobbing olarak ifade edilen her tutum manevi tazminat sonucunu vermez. Davranışın bir anlık öfke ile ve sürekli olmayan davranış olmaması mobbing olarak ifade edilmez. Mobbing olarak kabul edilmesi için sistematik olarak, devamlılık isteyen yoğunlukta işçiyi sindirme yoluyla kişinin özgüvenine muamele eden psikolojik artı fiziksel saldırgan davranışları ifade etmektedir. Bunun yanı sıra davranışın gayesi de net şekilde ifade edilmelidir. Mobbingte amaç olarak, iş ilişkisi içerisinde olduğu mağdur olan çalışandan kurtulmak veya o kişiyi zarara uğratmak onu bezdirmektir, Bireyi iş hayatından soyutlama amacı giden kasten yapılan davranıştır. İşverenin otoriter yöneticinin olması çalışanın mobbinge maruz kaldığı anlamını taşımaz. Kişilik haklarının zarar verilip verilmediği ise her somut olayın özelliğine bakılarak incelenmelidir. Bunun yanı sıra, bu tarz hareketlere maruz kalan kanıtlamak iddiada bulunan tarafa düşer. Kısaca işçi mobbinge maruz kaldığını delillendirilmelidir. İşçinin ifade ettiği mobbing olduğu ifade edilen olayların tutarlı olması, kuvvetli bir ibarenin olması gerekmektedir. Fiziksel ve ruhsal sağlığın yanı sıra kişiliğine ağır saldırı olması durumunda mobbingin varlığının istisnasız kabulünü meydana getirir. Diğer taraftan ispat etme şartlarının zorlanmış olduğu usul hukukunda yeni buluşlara yol açmıştır. Durumların akış şekli göz önüne deneyimleri bulundurulduğunda, ulaşılabilecek kanaatle ispat gerçekleşir. Diğer ifadeyle bu ilk görüş kanıttır. Mahkeme dairesi tarafından

bahsi geçen gerekçe ve sebeplerden dolayı bazen dosyalarda, yetersiz delillerden dolayı, mobbingin olduğu ispatlanmıştır (2008/3122E,2008/4922K). Ne şekilde olursa olsun mahkeme tarafından davanın kısmi şekilde kabulüne karar verilmiş olsa dahi elde olan kanıt şekli mobbingin şartlarının meydana geldiği anlamını ifade etmez. Somut olayda, davacı, ilk başta iddiada bulunduğu olayları sonrasında da kişilik haklarının ezildiğini kanıtlamak durumundadır. Dosya içerisinde olan e-maillerin içeriğine bakılıp araştırıldığında nezaketli bir üslup olduğu fark edilmiş, verilmiş olan görevlerin işin gereği, bankanın çalışma şeklinde ve geçici olarak görevlendirme içeriğinde olduğu görülmektedir. Çalışanın konumu sebebiyle verilen görevlerin sırf aşağılama gayesi gittiği kabul edilmiş olsa dahi mobbingde ilk önce bakılması gereken durum devamlılığın esas olmasıdır. Kaldı ki, bu şekilde bir sonuç çıkarmaya çalışmak zorlama bir ifadeyi doğuracaktır. Bir yöneticinin otoriter olması belirtildiği üzere mobbingin yapıldığı anlamına taşımaz. Ayrıca, davacının 4857 sayılı yasanın 22. maddesi gereğince çalışma şartlarında kökten farklılık nedeniyle bu tür talimatları reddetme hakkı bulunmaktadır. Davacının tek şahidinin iddiaları da olayların kanıtlanması bakımından zayıf olup, şartlara uymayan manevi tazminat talebinin reddi yerine kabulü hatalıdır.

Ankara 8. İş Mahkemesi, E. 2006/19; K. 2006/625; T. 20.12.2006

Özet: Dava, manevi tazminat davası olup, duygusal ve psikolojik taciz ile birlikte disiplin cezalarının kaldırılması ile ilgilidir. Şahitlerin beyanlarının alınması ile birlikte taraflar kanıtlarını bildirmiş bulunmaktadır. Son zamanlarda davacıdan 5 defa olmak üzere savunma istenmiş olup 02.02.2005 tarihinde uyarı, 23.11.2005 tarihinde de kınama cezası almıştır. İş feshinin gerektiren koşullar başlığı alakalı olan TİS ekinde “Bir yıl içinde aynı disiplin suçundan 3 kez kınama cezası almak” hükmü mevcuttur. Mahkemede yargılama devam ederken ilgili olan TİS eki iş feshini gerektiren şartlar altında, beyan edilen şartların oluşması sebebiyle davacının iş akdi fesih edişmiş olmaktadır. İşe iade davası açan işçi, göreve iade davası devam etmektedir. İş Kanununun işverenin çalışanlara adil tutum içerisinde ilişkin olgularıyla beraber incelendiğinde, işverenin işçisini koruma-gözetme yükümlülüğünün olduğu açık ve nettir bulunduğu açıktır. Davaya konu olan disiplin cezalarının verilmesine sebep olan ve işçinin hatalı olduğu beyan edilen olayların bir bölümünde işçinin zorunlu olmadığı, bir bölümünde ise yıllık izinli olduğu zamanlarda tamamlanması gereken işlerin yapılmadığı veya geciktirdiğinden

yükümlü bulunduğu durumlarla karşılaşmıştır. İşçi, kendisi ile alakalı sorun çıkmasını engellemek adına bir alt görevde çalışmaya razı olmuş ve görevini yaparken şahit iddialarından da fark edilmesiyle işyerinde yöneticilerin uzak konumdan, yüksek bir tonda seslenerek, işi tamamlamalarını ifade ettiklerinde; telefonla görüşme yaparken, konuşmasını umursamadan emir ve görev vermelerine; sesli bir biçimde bağırarak “sen bu işi beceremiyorsun” gibi sözlü saldırılara ve hakaretlerin etkisinde kalmıştır. Kişiliğinin sınırları ezilmiş, iş arkadaşları içerisinde aşağılanıp küçük düşürülmüştür. Bu tutumlar mahkemede çalışanı bezdirmeye, psikolojik baskı yapıp genel olarak işten ayrılmasına destek sağlayan tutum içerisinde değerlendirilmiştir. Yine şahit iddiasıyla kanıtlanan, işçinin iş çıkışında ağlama nöbeti içerisinde olmasına, psikolojik destek alması, rapor alması da bu kanaati güçlendirmektedir. İşyerlerinde kişilere yöneticileri, aynı seviyede bulunan işçiler veya ona bağlı çalışanlar düzenli şekilde uygulanan her çeşit davranış, tehdit, şiddet küçük görme gibi tutumları psikolojik taciz kavramı içerisinde yer almaktadır. Toplanan kanıtlardan işçiye üstleri tarafından kötü davranışlar içerisinde küçümseyerek uygulandığı, haksız disiplin cezası verilmiş olan ve TİS’de oluşan düzenlemeye göre de iş akdinin feshi sonucunun oluşmasıyla bundan nedeniyle geçiminin zarara uğratıldığı sonucuna varılmıştır. İşçinin Davacının üzüntüsünü bir nebze hafifletmek adına işçinin lehine 1.000,00 YTL manevi tazminata hükmedilmiştir.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E. 2009/8046; K. 2011/9717; T. 1.4.2011

Özet: 01.11.1997, 07.09.2005 tarihleri arasında görev alan şirketlere ait işyerinde davacı vekili davacının görev aldığını, davalı şirketlerin aynı ikametgâhta aynı kişilerle işlettiği kişiler tarafından çalıştırıldığı, 07.09.2005 tarihinde davalı olan işveren haklı olmayan nedenlerle iş akdinin feshedildiğini ifade ederek kıdem ve ihbar tazminatını hüküm altına alınması isteğinde bulunmuştur. Kendi talebi doğrultusunda davacının istifa ettiğini iddia eden davacı vekili davacının, işvereni ibra ettiğini ifade ederek davanın reddinin talebinde bulunmuştur. Mahkeme tarafından davacının yazdığı beyanı doğrulayan delil oluşturulmaması, aşırı rahatsızlık ve sağlığının yitirilmesi sebebiyle ayrılmak durumunda kaldığını ifade eden işten ayrılma formu, bu konuda işverene başvuruda bulunduğunu kanıtlayamadığından davacının istifa ederek işten ayrıldığı göz önünde bulundurularak davanın reddine karar verilmiştir. Çalışan 07.09.2005 tarihinde belge ile davalı işten çıktığını bildirmiş ve 30.09.2005 tarihli ibraname ile kanuni hak ve alacaklarını aldığını

belirterek davalıya ibra etmiştir. Davacı ile davalı yetkilileri, çalışanın işinden çıkma sebeplerini analizleme amacıyla hazırlanmış olan 03.10.2005 tarihli iş feshinin formunda işveren, işçi işinden çıkma sebebini sağlık sorunları ile işten kendi isteğiyle vazgeçtiğini ve çalışma çevresine uyum sağlayamadığını yine aynı belgede “ortamın aşırı huzursuz olması ve bundan ötürü fiziken ve ruhen sağlığının zarara uğradığı sebebiyle işten feragat etme zorunda kaldım.” ibaresi yazılmıştır. Temyiz dilekçesine ek olarak işçi tarafından dosyaya konulan 22.08.2005 tarihli doktor raporunda, 22.08.2005 tarihinde muayene edildiği düşük şeker ve düşük tansiyon ve sonucu konulduğu ve 3 gün izin raporu olduğu görülmektedir. Mahkeme tarafından dinlenen çalışan tanığı çalışanın üstü konumunda bulunan çalışan A’nın davacıya bazı dönemlerde yüksek sesle seslendiğini, Çalışanın işyerinde kendini kaybedip yere düşmesiyle hastaneye götürülmesine izin vermediğini söylemiştir.

Karar ve Sonuç: İşten çıkma belgesi, doktor raporu ve davacı tanığının iddialarından işyerinde davacı üzerinde psikolojik mobbing oluşturulduğu, davacının işten ayrılma belgesinde bu yönde iddiasının alındığı görülmektedir. Psikolojik baskı (mobbing) yolu davacının istifa dilekçesinin gerçek istifa şuuru ile imzalanmadığı istifaya yöneltildiği anlaşılmaktadır. İş sözleşmesini feshi haklı bulunup davacı işçinin dava hususu kıdem tazminatı talebinin kabulü yerine belge biçiminde reddi hatalı olmuştur.

Yargıtay 7. Hukuk Dairesi, 2013 tarihli E. 2013/1659; K. 2013/2801; T.14.3.013

Özet: 14.07.2005 - 01.06.2005 tarihleri arasında davacı kontrat ve kaynak yönetimi bölümünde dağıtım memuru iken aynı bölümde kaynak yönetimi uzmanı şeklinde yükseltildiği, 17.03.2006 tarihli yazı ile de 01.04.2006 tarihi itibarıyla mali ve idari işler müdürlüğüne bağlı olarak idari işler uzman yardımcısı şeklinde görevlendirildiği, davacının bu görevlendirmeden sonra iş akdinin fesih süresine kadar aynı birime bağlı olarak görev aldığı, toplam çalışma süresi itibarıyla çalıştığı bölümde iş tecrübesinin olmadığından da ifade edilemeyeceği, davacıya faturaları seçip ayıklama görevinde görev aldığı birimin işlerinden fazla değişiklik farklılık göstermediğinden, tek başına mobbing olarak adlandırılan işten bezdirme şeklinde ifade edilemeyeceği, İş akdini fesihten 6 gün sonra davacının 06.09.2010 tarihinde memur olarak göreve başladığı ve bu görev için davalı işyerinde çalışırken bir takım idari prosedürlerin yerine getirilmesi gerektiği, davacının yeni başladığı işe

girebilmek için önceden çalışma yapıp sınavlara girdiği, davacı tanıklarının genel ifadelerle davacının ifadesini doğrulamakla birlikte somut mobbing olarak belirtilecek davalı eylemlerinden bahsetmedikleri, tüm bu somut olgular birlikte nitelendirildiğinde davacının mobbinge gördüğünü, hiçbir tereddüde yer kalmayacak biçimde kanıtlayamadığından, davacının iş sözleşmesini memur olarak çalışmak için feshettiği ve kıdem tazminatına hak kazanamadığı halde mahkeme tarafından bu yönler gözetilmeksizin yazılı şekilde hüküm kurularak kıdem tazminatına hükmedilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir (ÇSGB, 2014, S.23).

1.5.6. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Mobbingin Karşılaştırması

Batı ülkelerinde mobbing olayları 1980 sonrası yıllarda mobbing olarak adlandırılarak incelenilmiş ve mobbing kavramına ait farkındalığın oluşturulmasıyla ileriki zamanlarda farklı ülkelerin “İş Kanunları ve Ceza Kanunları” içeriğinde bu eylem göz önüne alınarak gerekli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Günümüzde Fransa, Polonya, İsveç, İngiltere ve Belçika mobbingi alenen yasal düzenlemelerine ek olan başlıca ülkelerdendir.

Amerika Birleşik Devletleri, İsviçre, Avusturya, Almanya ve İtalya gibi ülkelerde de, mobbing uygulamalarında çalışanları korumayı hedefleyen hukuki düzenlemelere rastlanmamaktadır, yine de bu ülkelerin çalışanlara yönelik mobbing olayını kabullenip bu konuda bolca çalışmalar yaptıkları ve bu tür tacizi yaşayan çalışanları, çeşitli düzenlemelerle koruma altına alınmasına uğraştığı görülmektedir.

Özellikle 2000’li yıllarda, bilakis rekabetin çok fazla olduğu ve gelişmiş ülkelerde giderek artan ve genişleyen mobbing davranışları, hem çalışanlara hem de işletmelere ciddi boyutta hasar vermektedir. Nitekim bir İşletmenin verimi, personelin verimi ile orantılıyken, personelin de verimli olabilmesi sağlıklı bir çalışma hayatı içerisinde bulunuyor olmaları gereklidir. İşletmelerde ortaya çıkan mobbing edimleri ise personeli hem kısa hem de uzun sürede etkisi altında bırakarak, işletmesel eylemlerde performanslarıyla birlikte verimliliklerini olumsuz açıdan etkilemektedir.

Türk Hukuk sisteminde, kanunlarda henüz işyerinde mobbing kavramı ve bununla alakalı doğrudan bir düzenleme yoktur. Ancak hukuk sistemi mevzuatımızda mobbing kelime karşılığı şeklinde tanımlanmamış dahi olsa da

kelime karşılığından yola çıkılarak mobbing ediminin yasal incelemesinin yapılması mümkün olmaktadır.

Ülkemizde yakın geçmişte hem mobbing olgusunu tanıyan yargı kararlarına, hem de konuda yapılan araştırmalara da rastlamaktadır. Ülkemizde, işletmelerde yoğun bir şekilde yaşanan mobbingin henüz anlamlandırmaya çalışıldığı düşünülmektedir.

1.6. Mobbingi Önlemenin Yolları

İşyerlerinde mobbinge karşı bireysel ve işletme bazında bazı önlemler almak mümkündür.

1.6.1. Bireysel Mücadele Önerileri

Mobbinge ve psikolojik şekilde bezdirmeye yönelik hareketlere karşı karşıya kalan çalışanın, mobbing uygulayan çalışana taciz eden ifadeler ve tutumlarının durdurmasını direkt söylemesi ve bunu söylerken mümkün olursa şahitlik edebilecek bir kişinin şahitlik etmesini sağlamayabilmesi önem taşımaktadır (Tulunay Ateş, 2019). Çalıştığı kurumun yetkilileri ile de bu olayı paylaşması, yaşanan olayları, verilen anlam ifade etmeyen emirleri ve iş dışı uygulama yöntemleri yazılı şekilde belirtmesi, durumu varsa ilgili sendikanın işyerine temsil eden kişiye veya sendika yönetimine bildirmesi, hem yardım etmeleri hem de delil oluşturması açısından gerekli olan tıbbi ve psikolojik destek alması fayda sağlayacaktır.

İşyerinde mobbinge uğradığını düşünen çalışan ilk öncelik olarak içinde yer aldığı her ortamı ve edimi sağlıklı düşünerek enine boyuna irdelemelidir. Çalışan bu yaşananların işyeri psikolojik tacizi/mobbingi şeklinde kanıya varırsa bu konudaki önemli bazı hususlara da dikkat etmelidir.

Kişi, bu süreçte öncelikle sakin olmaya çalışarak iş yerinde çatışmadan kaçınmalıdır. Mobbing işletme üst yönetimince yapılmıyorsa, mobbingi varsa kanıtlarıyla bir üst yöneticisine olması gereken en uygun şekliyle iletmelidir (Uçan, 2018). Mobbinge uğradığını belgeleyebileceği yazışma, e-posta, mesaj, not gibi bilgi ve belgeleri de her aşamada muhafaza etmelidir. Çalışan yaşanan mobbingi anlattığı günlük de tutulabilir, yaşanan mobbinge tanık olan/ olabilecek iş arkadaşları ile de görüşebilir. Çalışan, üyeliği varsa sendikasından da yardım istemelidir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın İletişim Merkezi'ne de ulaşarak, işletmelerde mobbing alanında uzman psikologlardan yardım alabilir, ayrıca ihtiyaç hissettiğinde yasal ve tıbbi destek de talep edebilir. İş yerinde mobbinge maruz kalan çalışanlar meseleyi yöneticileri ve kurumları ile çözemezse de konuyu yargıya taşıyabilir.

1.6.2. Kurumsal Mücadele Önerileri

Her işyerinin kalite ve çalışan sayıları farklılık gösterdiğinden, sektörel farklılıkları olması ve çeşitli üretim yöntemleriyle varyetlerini idame ediyor olmaları sebebiyle, seçtikleri mobbingle başa çıkma metotları da farklılık göstermektedir.

İşverenler/yöneticiler, işletmelerinde çalışanlar arasında mobbingin oluşması durumunda, mobbing nedenleri ve yaşananlar hakkında her bilgiye sahip olmalıdırlar ve kurum çatılarını mobbinge karşı korumalıdırlar ki altına kamuoyundaki prestijleri ve oluşturdukları marka değerleri zarara uğramasın.

İşletmelerde mobbingin çalışanlar arasında yaşanmaması ve önlenmesi için belirli tedbirler alınmalı, mobbingi önleyici politikalar da geliştirilmelidir. İşyerlerinde mobbing hakkında çalışanlara ve yöneticilere yönelik biçimde farkındalık oluşturacak eğitim ve bilgilendirmeye yönelik çalışmalar da uygulanmalı, bu konudaki tehlikeleri anlatan broşürler dağıtılmalıdır. İşyerlerinde çalışanlar tarafında yazılı veya sözlü olarak iletilen mobbing şikâyetleri önemle dikkate alınmalıdır ve konuya adil sonuçlar üreten mekanizmalar da (cezalar/yaptırımlar/uyarılar vb.) hızla hayata geçirilmelidir. İş ortamında mobbingin önlenmesi adına alınacak önlemler de, soruşturulmasında ve sunulan verilerin araştırılmasında “saklılığın korunmasına” da özel itina sarf edilmelidir. Bu konuda yapılacak toplu ve bireysel iş sözleşmeleri ile kurum yönetmeliklerine de ilgili hükümler konulmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU

2.1. Motivasyonun Tanımı

Latince “movere” kelimesinden gelen “Motivasyon” kelimesi, Türkçede “hareketlendirme, hareket ettirme” olarak karşılık bulmaktadır. Psikolojik olarak bir tanımlama olan motivasyonu farklı bakış açılarından bakılması ve gözden geçirilmesi, kelime karşılığı olarak birçok tanımının da oluşmasına zemin olmuştur. Psikolojik olarak bakış açısıyla motivasyon, yaradılışından gelen, onun farklı biçimlerde hareket etmesini sağlayan kuvvet, insan davranışını tetikleme ve bu güdülerini hareket etmesini sağlayan çevresel unsurlarla alakalıdır.

Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımlarına bakıldığında ise öncelikle gereksinimleri karşılamaya yönelik bireysel davranışın, işletme için bir amaca hizmet etmesi durumu ön plana çıkmakta, sonrasında ise insan ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmektedir. En geniş anlamıyla ise motivasyon; bireyde içinde bulunulan duruma göre davranışını harekete geçiren, psikolojik veya fizyolojik bir noksanlık, ihtiyaç veya herhangi bir amaca doğru gitmiş bir davranış / duygu ile ifade edilen dönemdir.

Bireyleri belirgin olan hareketlere yöneltmek amaçlı motivasyon saplanması, aynı süre içerisinde kişinin çalışma yaşamındaki davranış ve tutumları da tanımlar (Öztürk, 2019). Metodoloji bilimi araştırmalarında motivasyon ise; işletmenin amaçlarına ulaşmak için efor harcayan çalışanın, bu efor karşılığında bireysel gereksinimlerini de karşılayacak olmasının yarattığı koşullanmayla, bu eforu göstermesindeki isteklilik durumu ile tanımlanabilir. Dolayısıyla, çalışanları işletme amaçlarına özendirici, yaklaşıtcı ve inandırıcı içerikle gerçekleştirilen eylemlere ve çabalara da motivasyon denilebilir (Eren, 1993, s.316).

Motivasyon (güdüleme/isteklendirme) kelimesinin Türkçede tam karşılığını bulmak zordur. Ancak kullanılan hali ile özendirmek, etkilemek, etkisine dahil etmek ve/veya hareketlendirmek vs. gibi anlamları vardır (Bingöl, 1997, s.258). Başka bir tanıma göre ise; motivasyon bireyin önemli gördüğü her hangi bir ihtiyacını karşılamak üzere gereken davranışlarını tetikleyen bir güçtür (Saygılı, 2018). Aktif edilen gücün artı veya eksi olmasının motivasyon sağlama açısından farkı da yoktur.

Bu tanımlarla bakıldığında motivasyonun temelini oluşturan üç faktör; davranışı yönlendirme ve sürdürme, insanın bir davranışta bulunmasını sağlama ve bu davranışı yapabilmekten dolayı özel bir mutluluk duymadır (Tutar ve Erdönmez, 2006, s.150-151).

2.2. Motivasyon Teorileri

İnsan davranışlarını tanımlamaya yönelik yapılmış çeşitli motivasyon teorileri bulunmaktadır. İş yaşamında çalışan davranışlarının önemli ve değerli kılındığı sosyal etkileşim akımının geliştirilmesiyle, “Psikoloji” bilimi de “Yönetim” bilimi içeriğine alınmış ve insan davranışının yorumlanmasında yol gösterici diğer ruhsal süreçlerle beraber “motivasyon” kelimesinin de önemi işletmelerde karşılığını bulmuştur.

İşletmelerde motivasyon konusunda idarecilerin ve insan kaynakları birimlerinin uygulayabileceği farklı motivasyon model ve teorileri mevcuttur ve geliştirilmektedir. Bir işletmede idareciler, çalışan mesleki doyumu ile verimini istenilen düzeye çekmek ve geline bu düzeyi koruma amacındaysalar, personeli motive eden etkenler konusunda detaylı bilgiye sahip olmalı ve bu etkenleri sebepleri ile birlikte çok iyi anlamak zorundadırlar (Pekel, 2001, s.8).

İki grupta toplanabilen Motivasyon teorileri; “Kapsam Teorileri” diye adlandırılabilen ve ağırlıklı olarak içsel etmenlere yer veren teoriler birinci grup, “Süreç Teorileri” diye adlandırılabilen ve ağırlıklı olarak dışsal etmenlere yer veren teoriler de ikinci grup teorilerdir (Koçel, 2003, s.636).

2.2.1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Bu isimle adlandırılan teoriler, çalışanın içerisinde bulunulan ve kendisini belirli bir yönde davranışa yöneltten etmenleri anlamaya önem vermektedir (Koçel, 2003, s.637). Kapsam teorileri olarak isimlendirilen daha fazla bilinen dört teori;

Maslow aracılığı ile yol gösterilen; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Frederick Herzberg aracılığı ile yol gösterilen; Çift Faktör Kuramı (Hijyen – Motivasyon Kuramı), David Mccelland tarafından büyütülen; Başarma İhtiyacı kuramı ve Clayton Alderfer’in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyaçları kuramıdır (Koçel, 2003, s.637)

2.2.1.1. *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham Maslow)*

Bugüne dek araştırmalarla birçok ihtiyaç sıralaması bulunmaktadır. Bunlar içerisinde 1940'lı yıllarda Abraham Maslow tarafından öne sürülen yönetim çapında en meşhur olanıdır (Pekel, 2001, s.9). Maslow aracılığıyla 1943 yılında, çalışanların motivasyonu ile ilişkilendirilmiş yaklaşımlardan ve motivasyonla alakalı en içerikli açıklamalardan biri olan “insancıl yaklaşımı” formüle edilmiştir. Rus soyundan olan Amerikalı psikolog Maslow'un yaklaşımını ortaya çıkaran unsurlar; insan ihtiyaçlarının önem sırasına göre sıralanmıştır. İnsanlar daimî şekilde bir şeye istek duymaktadır, bu nedenle insan ihtiyaçları hiçbir zaman bütün olarak baştan sona yerine getirilememektedir. Doyurucu derecede ihtiyacı giderilen gelişigüzel bir tutumu motive etme güdüsünü kaybettirir. Bağımlı olma ve çakışmalar ihtiyaçlar arasında da bulunmaktadır.

Maslow'un bu yaklaşımın da iki ana hipotezi bulunmaktadır; bu hipotezlerin birinci varsayımı birincisi kişinin göstermiş olduğu her tutumun, kişinin sahip olduğu belli ihtiyaçlarını aradan kaldırmaya karşı olduğudur. Büyük bir unsur olan ihtiyaçlar davranışı belirlemektedir. İkinci varsayım; ihtiyaçların sıralanması ile alakalı olduğudur. Buna göre de kişi zaman ve koşullara göre ara sıra farklılık göstermiş olsa da ihtiyaçlar sıralaması belirli bir dizin içerisinde bulunmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996, s.309).

Maslow'un geliştirdiği bu yaklaşımın birçok çalışmada yaşama ve gerçeğe uygunluğu araştırılıp tartışılmıştır. Bu çalışmaların bir bölümü bu yaklaşımın varsayımlarını doğruluğunu kanıtlamış, bir bölümünün ise doğruluğu kanıtlanamamıştır. Bu çalışmalara rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımın anlaşılır, basit, sade ve mantığa uygun olması gibi unsurlardan dolayı bugün en fazla bilinen motivasyon teorisi olmaktadır (Koçel, 2003, s.640-641).

Maslow insanların ihtiyaçlarını beş ana grupta sınıflandırmaktadır. Bunları özetlersek; sevgi, saygınlık, fizyolojik gereksinimler, güvenlik ve bireyin kendini gerçekleştirmesi olarak gruplandırılmaktadır. Birbiri ile bağlantılı olan bu ana ihtiyaçlar, motivasyon güçlerinin hiyerarşisine göre düzenlenmiştir. Kısaca; organizmanın farklı kısımlarının çalıştırılmasını düzenlemeye yönelik olan bilinci kontrol altına almak en kuvvetli ihtiyaç olmaktadır.

Daha zayıf olan ihtiyaçlar bu süreçte ihmal edilmiş olacak, önemli görülmeyecek hatta unutulabilecektir. İnsanlar ihtiyaca doyum sağladığı zaman, bilince hüküm sürmek, tutum ve davranış düzeninin merkezi olarak olanak sağladığı daha kuvvetli ihtiyaç da meydana çıkacaktır. Doyurulmuş olan ihtiyaçlar etkin olan güdüleyici niteliğini kaybetmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar yaklaşımına göre; en temel ve en kuvvetli ihtiyacı olarak fizyolojik ihtiyaçlar gösterilmektedir. Başka ihtiyaçlara göre önde gelen bu ihtiyaç, farklı zamanlarda meydana gelmektedir ve mutlaka yaşam boyu karşılanması gerekmektedir. Yemek ihtiyacını karşılamayan davranışlar açlık kaygısında olan insanlar için geri planda kalır. Maslow'a göre gereksinimi en çok olan ihtiyaçlar kategorisini en alt sırada olan fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Minimum seviyede bile fizyolojik ihtiyaçlar denk geldiği sürede insanlar yaşamlarını devam ettiremez. Biyolojik olarak hayatın devam ettirilmesi için fizyolojik ihtiyaçlar ilk olarak karşılanması gerekmektedir. İnsanların hayatını devam ettirebilmesi için fiziki ihtiyaçlar olan açlık, susuzluk, cinsellik ve uyumak gibi temel olan insan vücudunun fizyolojik olarak işleyişi lüzumlu olduğundan, diğer ihtiyaçlara kıyasla daha çok gerekli ve öncelikle farkına varılmaktadır

2.2.1.2. Çift Faktör Kuramı (Frederick Herzberg)

1960'larda Frederick Hersberg'in geliştirdiği teoriye göre iki faktör çalışanları etkilemektedir. Bunlardan biri içsel faktörler olup, ötekisi de hijyen faktörleri olarak adlandırılan dışsal faktörleridir.

Bu bağlamda içsel faktörler sorumluluk, öz sayėı, otonomi ve kendini ispatlama olanakları güdüleyici faktörlerdir. Diğer yandan dışsal faktörler mevcuttur. Fizyolojik ihtiyaçları, güvenli olma ihtiyacı ve sosyal ihtiyaçları da gideren ve buna bağlı olarak fiziki çalışma şartları ve uygulamalar gibi alt seviye ihtiyaçlara cevap veren tatminsizliği engelleyen faktörler mevcuttur. Bu teoriyi Herzberg Pittsburgh'da 200 mühendis mesleğini ve muhasebecilik yapan bir topluluk üzerinde yaptığı bir çalışmayla ilerletti.

Herzberg'e göre, işletmelerde personelin iş yerinden ayrılmasına ve iş tatminsizliğine sebebiyet veren, kötümser olmasına yol açan, "hijyenik yönden eksi faktörler" ile personeli doyuma ulaştıran, iş tatmini ile mutlu olmasını sağlayan ve ya

personeli çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler “özendirici etmenlerin birbirinden ayrılması bunların, yaşanmasındandır”.

Hijyenik yönden negatif faktörlerin varlığı personeli olumsuz güdülememekte ve bunların oluşması iş tatmininin önünü kesmektedir. Cezbedici faktörler ise, güdülemeye dolaysız bir şekilde pozitif şekilde etkide bulunan unsurlardır.

Motivasyon kişisel gelişimle oluşur ve yoğun bir şekilde bulunduğunu Herzberg ifade etmektedir. Şayet yönetim tarafından çalışanlarla bu ilerleme tabanında bir iletişim sağlanamazsa motivasyon yönünden sorunlar da meydana gelecektir. “ Personelin iyi çalışmalarını istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin “ diyen Herzberg “ iş yükleme” ve “iş zenginleştirme” yöntemlerini de basamak basamak ifade etmiştir. Ona göre idare, gerçek anlamda çalışanları motive etmez; yalnız onların kendi kendilerinin motivasyonunu sağlayabileceği ortam koşullarını oluşturur (Pekel, 2001, s.16).

Bazı eleştirilere uğramış olan Herzberg’in bu teorisi ve kişilerin başarı seviyesinden daha fazla, kişisel doyum ve tatminsizliğinin üzerinde durduğu belirtilmiştir. Diğer eleştiri, ekonomik koşullama faktörlerini 2. planda görmüş olmasıdır. Ancak farklı dinamiklere ve kültürlere sahip tüm toplumlar için bu araştırma sonucunun farklı ekonomik ve sosyo kültürel yapılarından ötürü evrensel olduğunu söylemek de zordur. Özetle, Herzberg, çalışma hayatında iş tatmini sağlamanın en geçerli yolunun sorumluluk üstlenmek ve başarılı olmak olduğunu söylemiştir. Neticede, çalışanları daha etkin güdüleyebilmek için, öncelikle içsel faktörler harekete geçirilmeli, ancak dışsal faktörler de devreden çıkarılmamalıdır.

2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı (David McClelland)

“Başarma İhtiyacı Kuramı” ya da “Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi” olarak da bilinen teoremden McClelland, insanların ihtiyaçlarını öğrenme yoluyla sonradan edindiklerini savunmuş ve edinilen bu ihtiyaçları aşağıdaki şekilde sınıflamıştır (Pekel, 2001, s.13).

Bu kuramın temeli olan güç, arkadaşlık ve başarı güdülerinin meydana gelmesi için kişilerin davranışlarıyla çevresel faktörlerin nasıl birleştirilebileceği konusudur.

Başarılı Olma İhtiyacı: Kişinin çalışma yaşamında oldukça yüksek başarı gösterme seviyesine ulaşma, verilen karmaşık vazifeleri ifade etme, zor işleri başarma ve diğer işlere başlama arzusudur.

İlişki Kurma – Diğerleri Tarafından Kabul Edilme (Arkadaşlık) İhtiyacı: Yakın bireysel ilişkiler, sıcak dostluklar kurabilme, olası çatışmalardan kaçınma ihtiyacıdır.

Güçlü Olma İhtiyacı: Başkalarını kontrol etmek, etkileme, başkalarından yükümlü olma ve diğerleri üstünde nüfuz ve otorite sahip ihtiyacı olarak görülmektedir.

McClelland, yaptığı çalışmalar neticesinde, ülkelerin başarılarını ölçülebilen ortalama değerleri ile o ülkenin genel ekonomik kalkınma durumu içerisinde karşılıklı bir bağ olduğu kanaati oluşmuştur. Önceki kültürler ise bu yönden incelendiği zaman, ulusal seviyede ekonomik kalkınmanın, varlığın ve o ülke vatandaşının başarı üstesinden gelebileceği gördükleri ileri sürülmüştür.

Başarının oluşması için birden daha çok alana ihtiyaç duyan bireyler, daha çok girişimci birey olma eğilimindedir. Rakiplerinden daha akla yatkın sektörel riskler almaktadır ve daha iyi işler yapmayı istemektedir. Kabul edilme ihtiyacını yüksek düzeyde hisseden bireyler ise başarı seviyeleri yüksek birer birleştiricilerdir ve işleri, işletme içinde bulunan çeşitli bölüm arasında uyumu sağlamaktır. Fazla kuvvet ihtiyacı, şirket hiyerarşisinde etkili makamlara varma isteğiyle de bağlantılı olmaktadır. McClelland'ın senelerce devam eden çalışmaları sonucu, üst seviye çalışanların yarısından fazlasının ileri seviyede güç ihtiyacında bulunan bireyler olduğunu, ama başarıya ulaşma ihtiyacı, güç ihtiyacından daha çok yöneticilerin ise kariyerlerinin daha az zamanda sonuçlandığı görülmüştür.

Bu hipotezin işveren bakımından önemi ise: Şayet çalışanın gereksiniminde olduğu ihtiyaçlar doğru tanımlanırlarsa eleman seçimi, işe alım ve istihdam edeceği birimi ve sistemleri geliştirilir duruma getirilebilir. Bundan dolayı, başarısını gösterme ihtiyacının fazla olduğu belirlenen personel, kendini ifade edip gösterebileceği bir işe alınabilir. Bu şekilde bu çalışan motivasyon için ihtiyaç olan durumu ve ortamı olacağından kendisinde olan bilgi ve beceriyi net ve eksiksiz olarak işine verecektir biçiminde ifade edilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.312).

2.2.1.4. Var olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramı (Clayton Alderfer)

Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin basitleştirilerek geliştirilmiş olan "motivasyon yaklaşımı" Clayton Alderfer'e aittir. İlişki kurma, var olma ve gelişme ihtiyacı kuramında ihtiyaç sınıflandırılması basit bir düzeydedir ve yine Maslow'un sıralaması gibi bir ihtiyaç sınıflandırılması esas noktadır (Koçel, 2003, s.643).

"İlişki Kurma, Var Olma ve Gelişme İhtiyacı Kuramı" nda Maslow'dan farklı olarak, doyum sağlayamayan ileri düzeyde ihtiyaçların doyum sağlandığı önceden görülen ve daha düşük sıralamadaki ihtiyaçların yine meydana gelmesine neden oluşturduğunu öne sürmektedir (Pekel, 2001, s.14).

İlişki kurma, var olma ve gelişme ihtiyacı teoreminin ifadesi ile üçüncü sırada bulunan gelişmeye yönelik olan ihtiyaçları, yani varlığını sürdürme ve ilişki kurma ihtiyaçları olan ilk iki sırada bulunan ihtiyaçların giderilmesine yönelik giderek artış gösteren motivasyon süreci olma özelliğini gösterebilir. İhtiyaçlarının bir basamağında sıkıntı yaşayan ve bunu karşılamakta yetersiz olan kişi, bu yetersizliğini saklamaya ve örtülemeye çalışma amacıyla arada öndeki aşamada bulunan ihtiyaç seviyesine tekrar gelerek gayretlerini bu ihtiyaç düzeyinde daha çok konsantre olabilir.

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini modern çağa uyarlayarak ihtiyaçları aşağıda belirlenen üç ana sınıf şeklinde belirtmiştir;

Varolma (Existence) İhtiyacı: Güvenli olma ve Fizyolojik açıdan olan ihtiyacı olarak görülmektedir.

Aidiyet - İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı: Sosyal olmak, diğer kişiler ile iletişim halinde bulunma, sosyal temaslarda olma ihtiyacı olarak görülmektedir.

Gelişme (Growth) İhtiyaçları: Bireysel biçimde kendini tamamlama, becerilerini çoğaltma ihtiyacı olarak görülmektedir.

Bu ihtiyaçların Türkçe kelimelerinin baş harflerinin alınıp V.İ.G kuramı, İngilizce kelimelerinin baş harflerinin alınarak kısaltıp ERG kuramı olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003, s.644).

2.2.2. Süreçlerine Göre Motivasyon Teorileri

Bir davranışın hangi biçimde başlayacağını ve hangi biçimde şekilleneceğini veya davranışın şiddetini düşüreceğini ifade eden kuramlardır (Taştan, 2005, s.65). Farklı bir şekilde ifade edersek, bir davranışın nasıl tekrar etmesini veya bırakması hangi şekilde sahip olabilir, sualini süreç kuramlarının yanıtlamaya çalıştığı ana sorunudur (Koçel, 2003, s.644).

Kişisel farklılık gösteren süreç kuramları motivasyondaki yerini de göz önünde bulundurarak değişik kişilerin farklı değer yargılarına, fikirlere ve bakış açılara elde ettiklerini, fakat tümünde davranışı başlatan güdüleme prosesinin benzer olduğunu iddia etmişlerdir. Bu kuramlara göre ihtiyaçlar bireyi davranışa yöneltten etmenlerden yalnızca bir tanesidir. Bu içsel etmenlere ilave olarak birçok dışsal etmende bireyin davranışları ve motivasyonu üstünde görev almaktadır.

Kapsamına göre motivasyon teorileri; çalışanların nelerden etkilendiği gerçeğini ve davranışlarının nasıl oluştuğunu çalışanların motivasyonu için ana girdi şeklinde gösterilirken, süreçlere bakarak motivasyon teorileri için; çalışanların tutumlarının hangi şekilde değiştirilebileceği ve hangi şekilde yönlendirilebileceği başlıkları şeklinde ifade etmektedir.

2.2.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi (B. F. Skinner)

Skinner, bu teorisinde çalışanların sağladıkları olumlu veya olumsuz olaylara göre o davranışı tekrar açığa çıkıp çıkmayacağı durumuna açıklık getirdiği görülmektedir. Çalışanlar Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisine göre bireysel şekilde ödül verilen davranışa doğru şekillenmektedir ve ödüllerin muhafaza edilmesiyle insanların tutum ve hareketleri biçimlendirilmektedir. Bu teoride ödüller kuvvetlendirici ve pekiştirici durumundadırlar. Amaç, ödüllendirilen hareket ve davranışın devamlılığını sağlayabilmektir. Çalışanın ihtiyaçları birbirinden farklı olabileceğinden, çalışanların almayı arzuladıkları ödüller de birbirinden farklı olacaktır. Dört temel yöntem olan olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde ile hareket pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye bu teoride çalışılır.

2.2.2.2. Beklenti Teorisi (V. Vroom)

Öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın motivasyonda beklenti teorisi, konsept görüşlerine dayanmaktadır. Bununla birlikte çalışma motivasyon sağlaması ve amacıyla beklenti teorisini ilk defa formül haline getiren Victor Vroom'dur. Pek çok eleştiri yapanların aksine Vroom, Beklenti Teorisini, çalışma da motivasyon sağlayan açıklama şeklinde yetersiz olduğunu içerik teorilerine bir alternatif görerek meydana çıkmaktadır. En azından kitlesel davranışla alakadar akademik sahada, teorisi kabul edilmiş ve çalışma motivasyonunu ifade edebilmek için kullanılmıştır.

Vroom, 1964 yılında yayınlanan “Çalışma ve Motivasyon (work and motivation)” adlı eserinde motivasyonun personelin işle ilgili beklentilerine bağlı olduğunu belirtmiştir (www.canaktan.org). Vroom; motivasyonu üç ana faktör yönünde incelemektedir. İlk olarak faktörlerden, çalışanın hayata geçirme arzusu olan amaçlardır. Modelde, çalışanın içsel nedeni üstünde durmanın yerine, daha önemli gördüğü amaçlar odaklanmaktadır.

Bu şekilde olan hedefleri yükselmek, fazla ücret, daha ilginç bir iş sahibi olmak ve iş güvenliğini kapsamaktadır. İkinci unsur ise verimliliği etkileyen çalışanın üretkenlik ile kendi kişisel gayelerini gerçekleştirme arasında olan bağlantıyı algılama şeklidir. İş yerinde fazla verim çalışanın amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet ediyor ise, o çalışandan yüksek performans beklenebilir. Tam tersi durumda çalışanın performans verimliliğine çok önem vermesi beklenmeyen durumdur. Motivasyona etki eden üçüncü unsur olarak, bir çalışanın göstermiş olduğu verimliliği etkilemedeki başarısıdır. Çalışan performansı hakkında kendisine ait bir durum olmadığını düşünürse, o alandaki girişmiş olduğu çabalarda düşüş görülecektir.

Çalışanlar sadece işlerinden bekledikleri ile karşılaştıkları zaman iş doyumunu yaşarlar. Beklenti teorisine göre, iş ve görev başarısı, önemli boyutta ödüllendirilmiş bir edimin bir işlevidir. Çalışan beklediği ile karşılaşmazsa büyük olasılıkla aynı harekette tekrar sağlamayacaktır (Eren, 1993, s.512).

Vroom'un motivasyon alanında gerçekleştirdiği yaklaşımının zemini çalışanların ödüllendirilme beklenti durumuna bağlıdır. Çalışan göstermek istediği gayretin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi beklentisi içerisinde olmaktadır. Şayet

organizasyonda onure etme ve ödüllendirme ile ilgili prensipler daha önceden belirlenmiş ise de bu, çalışanlarda motivasyon sağlayıcı etki olarak gözlenecektir.

Vroom'un modelinde, bireylerin motivasyonun gücü, istenen sonuca varma umudu ile ve onun sonuca kattığı değerin çarpma işlemine eşit olmaktadır.

Motivasyon Gücü = Değer x Beklentidir (Pekel, c, s.16).

2.2.2.3. *Geliştirilmiş Beklenti Teorisi (Porter- Lawler)*

Porter ve Lawler, Victor Vroom'un "Geliştirilmiş Beklenti Teorisi"ni işletme ortamında inceleyerek oluşturmuşlardır. Onlara göre, çalışanlar göstermiş oldukları gayret karşılığında kendilerine verilmiş olan ödülleri, diğer çalışanlar ile kıyaslamakta ve başarı oranına uygun olduğu kanısına varmayan bir ödüllendirme veya değerlendirildiği ve maruz kaldıklarını hissettikleri durumda, iş tatminleri dikkate değer ölçüde negatif şekilde etkilenmektedir (Eroğlu, 2000, s.274).

Porter ve Lawler'in bu modelini bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak belirttiklerimize ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek durumundadır (Koçel, 2003, s.652-653).

Çalışanlar kendilerinden beklenen performansa göre yetiştirilmeli ve eğitime tabi tutulmalıdır.

- Çalışanların gösterdikleri performans karşılığında aldığı ödülün tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren diğer çalışanların aldığı ödül seviyesinde olup olmadığına önem verdiği unutulmamalıdır.
- Çalışanlar arasında rol çatışmalarına dikkat edilip, mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Bireylerin içsel ve dışsal şekilde ödül çeşitlerine farklı biçimde önemsedikleri yönetimce bilinmesi gerekmektedir.
- En son devam eden denetim ile çalışanın ödül, üretkenlik ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayış takip edilmeli ve toplanan verilere göre bu modelin işleyişinde gerekli revizeler yapılmalıdır.

Porter ve Lawler, ayrıca motivasyonun performans ve tatmine eşit olmadığını da savunmuşlardır. Onların modelinde performans, tatmin ve motivasyon üç farklı parametredir ve performans artışına neden olan tatmin değil, aksine tatmine yol açan

performans artışıdır. Başka bir deyişle; Porter – Lawler’in motivasyon teorisi çok değişkenli olsa da gerçekte bir performans – tatmin modelidir.

Bu teoriye doğru iten eleştiri, aşırı karmaşık teoriler olduğu, bundan ötürü ölçülmenin güçlük içerdiği hususudur. Başka eleştiri ise bu teorilerin ileri sürdüğü gibi, çalışanların belirgin olan performans göstermeden önce ayrıntı belirtilmiş, aritmetik hesaplamalara girilerek mantıki yaklaşımlarla işe girdikleri konusundaki kuşkudur(Koçel, 2003, s. 653).

2.2.2.4. Eşitlik Teorisi (J. Stacey Adams)

1965’te J. Stacey Adams’ın ortaya koyduğu eşitlik teorisinde, çalışanların göstermiş oldukları performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu durumda motive oldukları varsayımına dayanmaktadır.

Eşitlik Teorisinin temelini çalışanın kendi kurumundan başka bir çalışanla ya da başka bir işletmede çalışan ve kendiyile aynı konumda olan başka bir çalışanın konumuyla ile kendisinin durumunu kıyaslandığında ve iş çevresi ile alakalı algılamış olduğu eşitlik ve eşitsizlikle oluşturmaktadır.

Çalışan sarf etmiş olduğu performans ve bu performans karşısında aldığı ödül/getiriyi kendiyile ile aynı düzeyde görmüş olduğu bir başka çalışanın performans ve ödül/getirisi ile kıyaslar. Adams bu teoriyi aşağıdaki biçimde formülize etmiştir:

Getiri=Oranlanabilir bir diğer çalışanın getirisi

Çalışanın kendi girdileri (efor) =Oranlanabilir bir diğer çalışanın girdileri (efor)

Çalışan şayet bu formülde bir eşitlik göremezse, ya performansını düşürecek veya daha fazla performans sağlayarak bu eşitliği sağlamaya gayret gösterecektir. Adams, çalışanların, eşitsizlik hissettikleri durumlarda eşitsizliği ortadan kaldırmak için başvurabilecekleri yolları da incelemiştir.

Eşitlik teorisinin işletmelere, çalışanları motive etmek konusundaki en büyük faydası düşmanlık, ihtiras ve kıskançlık gibi hislere de fırsat verebilecek bir eşitsizlik algılamasının, daha olumlu yönleri çekilmesini sağlamasıdır. Çünkü çalışanların

zihninde adaletli algılanan seviyenin altında ve üstündeki bedeller, ya da ödülleri, bir gerginlik ve uyumsuzluk kaynağıdır.

Bu teoride en büyük vazife idarecilere düşmektedir. Özellikle değerlendirmelerde idareciler somut biçimde değerlendirmelidir. İlk olarak eşit çabaları/çalışmaları eşit şekilde hediye ödül vermek gerekir. Bu hipotezin eksik yanı ise; katkılar ve ödüllendirme öznel bir değer taşımaktadır. Bir kişinin eşit algılamaya gösterdiğini, bir başka kişi tarafından adil/eşit olarak görmeyebilir (Eroğlu, 2000, s.291).

2.2.2.5. Amaç Teorisi (E. Locke)

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisinde, öncelikle amaç kavramı tanımlanarak işe başlanmalıdır. Amaçlar, ister kişisel ister işletmesel olsun, ulaşılmak istenen durumdur. Bu anlamda amaç çalışanların ya da işletmelerin sahip olduğu bir durumdur. Bu durum maddi olabileceği gibi, parayla ölçülemeyen psikolojik ve sosyal kapsamda da olabilir. Önemli olan bu amaçların, çalışanların veya işletmelerin davranışlarını yönlendirmesidir (Eroğlu, 2000, s.292).

Bu modelde değerler ve değer yargıları insanların korunmak ve kazanmak uğruna davranışlarına yön verdikleri olgulardır. İnsanlar bu olguları arzular ve duygu yoluyla deneyimlemektedirler.

Davranışın ana nedeninin çalışanların bilerek niyet ve amaçlarında olduğunu ifade eden teoridir. İşe başladığı zamandan itibaren çalışan gayesine varana kadar çalışır. Bunun yanı sıra bu tutumu güdüleyen şeyin bilinçli gayeler olarak vurgulanır (Can, 1999, s.184). Başka bir ifadeyle; iş yerinde işletmesel gayeleri oluşturmaya yönelik tepkiler ve davranışlar çalışanların burada gayelerine uygun algılama ve bu algıyı yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 1993, s.504).

2.3. Motivasyon Araçları

Personeli motive etmekte idarecilerin uygulayabileceği farklı çalışma modelleri ve teoriler geliştirilmiştir. Bu çalışma modelleri ve teoriler idarecilere çalışanları motive edecek etmenleri tespit etmek, motivasyonu devamlı kılmak hususunda yardımcı olmak iddiasındadır. Günümüzde işletmeler çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlamak ve çalışanları motive etmek ve için çeşitli motive araçları kullanmaktadırlar (Ölçer, 2005, s.3-20).

Çalışanları motive eden araçlar çalışandan çalışana değişebilir. Çalışanların eğitim, deneyim veya kişilik özelliklerine bağlı olarak çeşitli ihtiyaç seviyeleri vardır. Sosyo ekonomik, psikolojik ve kültürel yapıları nedeniyle her bir çalışanı motive edecek unsurlar da farklılık göstermektedir. Motivasyon araçlarını kullanırken çalışanlar arasındaki bireysel çeşitliliklerinde farkına varıp ona göre değerlendirilmelidir.

Psikologlar personeli; mükemmellik isteyen, itibar arayan, güvenlik arayan, sorumluluk seven, kendisine önem verilmesini isteyen ve kabul görmeyi başkaları tarafından isteyen personel, olmak üzere altı ana psikolojik sınıfa ayırarak tanımlamaktadır. Her bir grupta tanımlanan çalışanı tetikleyen/güdüleyen motivasyon araçları birbirinden çeşitli şekilde olan, işveren tarafından kullanılacak motivasyon aracının belirlenmesinde, çalışanın psikolojisini de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Bu konu ile ilgili yapılması gereken yöntemler, insan kaynakları idarecilerinin eğitim seviyesi, hayal kurma yetisi ve firmanın bu şekilde yöntemlere paylaştıracağı kaynaklar boyutunda hemen hemen sınır teşkil etmeyeceği görülmektedir. İnsan eforu diğer üretim etkenleri ile bir araya gelerek işletmenin gayretlerine ileri boyutta destekte olabilir. Lakin üretim etkenleri içinde önemli bir yeri olan ve şüphesiz en zor kontrol altına alınan etken kişinin kendi etkenidir. Bireyi enerjik biçimde harekete geçiren motivasyon aracı olarak; maddi boyut, psiko-sosyal durumlar, örgütsel ve yönetsel motivasyonu artırıcı araç şeklinde sınıflandırılabilir.

Motivasyonun temel amacı çalışanın etkili ve istekli çalışmasını sağlamaktır. Bundan dolayı işletmelerde idareciler farklı motive edici araçlar kullanır;

Maddi Araçlar (Ekonomik Araçlar)

Maddi Olmayan Araçlar (Psiko-Sosyal Araçlar)

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

2.3.1. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Motivasyon araçları personele ekonomik fayda/katkı göstermeden, sosyal ve psikolojik açıdan doyum şeklinde motivasyonu yükseltmeye yöneliktir. Başarı gösteren çalışanın yazılı veya sözlü biçimde onure edilmesi, sorumluluk ve yetki devri yapılması, mevkiinin yükseltilmesi, eğitim ve kariyer basamaklarını gerçekleştirme ve yükseltme olanaklarından faydalandırılması, rekabet ortamı oluşturulması, bağımlı olmadan çalışma olanağı sağlanması, psikolojik açıdan güven verilmesi, sosyal şekilde olanakların sunulması, danışmanlık hizmeti verilmesi ve çevreye adaptasyon sağlayabilmesi gibi tedbirlerle, çalışanlara maddi boyutta çıkar/katkı sağlamanın yanı sıra, sosyal açıdan ve psikolojik şekilde destek veren en önde olan psiko-sosyal motivasyon araçları olarak gösterilmektedir.

2.3.1.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

Çalışanlara uygulanan fazla baskı, çalışanı iş ortamında sıkıntıyla karşı karşıya getirebilir. Bağımsız çalışma isteği iş yaşamında çalışanın kendi yapısında olan bir histir. Üstlerin fazla baskı gösterdiği bir ortamda çalışmak personelin istemediği bir olaydır. Çalışanlar her türlü emir verilmesinden, işlerine gereksiz şekilde karışılmasından ya da etkisi altında kalmaktan kaçınma eğilimi gösterirler. Katı ve sert idarecilerin merkezi yönetim biçimini benimsediği var olduğu iş yerlerinde çalışanlar bundan dolayı fazla üretken olamaz ve ilk olanakta kendileri için daha iyi bir iş arayışı içinde bulurlar.

İnisiyatif kullanma ihtiyacı ve bağımsız çalışma personelin büyük çoğunluğunun, kişisel gelişme gücünü arttırmak ya da benlik duygusunu doyurmak için ağır basan bir durumdur. Çalışma ortamında bulunan kişi, hür biçimde kendini geliştirmeyi gösterdiğinde, kendini takımın bir parçası, bir takım işler başarma kuvvetini gösterip ve takımda önemli bir yeri olan personel şeklinde kendini gösterir (Yıldırım, 2007, s.25).

Özerklik iş özelliklerinin en değerli niteliklerinden biridir ve 1960-1970 tarihlerinde çalışma yaşamında kalite hareketinin bir bölümü şeklinde

gerçekleştirilen, işlerin yeni bir biçimde tanımlanması çalışmalarının merkez odağı şeklini almıştır. Ana değişim, koordinasyon sisteminden ve hiyerarşik denetimden, eskiye kıyasla en fazla bilgiye sahip olan bir alt basamakta bulunan çalışanların göstermiş olduğu performans seviyelerini geliştirme doğrultusunda yapılandırdıkları bir boyuta varmaktır (Pekel, 2001, s.32). Bu yöntem, verimi artırma, devamsızlığı önleme, yönetime olan tepkileri ve düşmanlıkları azaltma, fazla mesai harcamalarını düşürme, çalışana sorumluluk ve bağımsızlık duygusunu taşıyarak iş doyumunu yükseltme faydalar sağlayabilir (Yıldırım, 2007, s.25).

2.3.1.2. Değer ve Statü

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından biri de çalışanlara verimlilik esasına dayanan değer ve statü verilmesidir. Çalışanlar, üstleri ve ekip içindekiler tarafından beğenilme ve onore edilme ihtiyacı duyarlar. Kendisini diğer çalışanlarla kıyaslayarak işyerindeki görevlerini ve yerini belirleme çabası gösterir.

Belirtilen bu değer ve rol göstermiş olduğu çalışanın motivasyonunu olumlu ve olumlu olmayan yönde de etkileyebilir. Eğer çalışanın algılaması olumsuz yönde ise kendi değerini kaybetmiş şekilde hissedecek ve işe göstermiş olduğu alakasını düşürerek işte kendini yabancı şekilde görecektir (Tümgan, 2007, s.16).

Yönetici, bir taraftan çalışanları sosyal varlıklar olarak görüp, çalışanlara türlü ekiplere katılma olanaklarını gösterip desteklerken veya türlü ekiplere katılım göstermelerini hoşgörü ile desteklerken, başka bir taraftan da çalışanlarının kişilik yapılarına, görev aldıkları işe, sunmuş olduğu fikir ve düşüncelere de önem vermeleri gerekmektedir (Pekel, 2001, s.33).

Çoğu çalışan işletmesinde itibar/prestij kazanmak, söz sahibi olmak, işletmede önem taşımak ve etki göstermek, ön planda olmak, güç sahibi, kısaca sosyal çevrede statü sahibi olmak için çalışmakta ve ekstra efor sarf etmektedir. Çalışanın çalışma arkadaşlarından yani astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar bir bireyin iş yaşamında kendisi için değerli bir motivasyon aracı olarak görülür. Bundan dolayı çalışanlar, işletme içerisinde itibarlı ve önemli olma halinden, önemli görülmekten ve “vazgeçilmez çalışan” veya “aranan çalışan” olmaktan onur duyup, gururlanıp ve mutludurlar. Çünkü iş ortamı içerisinde sosyal bir statü içerisinde olma, kişinin ailesi ve bireysel çevresi etrafında ve hatta memleketinde dahi üstünlük itibar ve saygı şekline gelir. İş ortamında itibarlı biçimde çalışan ise evde hayat

arkadaşının ve çocuklarının nezdinde de itibarlı bir hale gelir. Çalışanın işletme yapısı içerisinde konumlandığı yer statü olarak gösterilir. Genel olarak çalışanlara işi tamamlatmanın yöntemlerinden biride onlara yüksek statüde yer almayı sağlamaktır. Burada hiyerarşik biçimde olmayan fonksiyonel şekilde statü vermek, yani çalışana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamak temel kriter olarak belirlenmiştir (Pekel, 2001, s.33-34).

2.3.1.3. Çevreyle Uyumlu Olma

Çevresiyle uyum personelin işletmede aidiyetsizlik hissini yaşamaması için seçilen motivasyonel bir araçtır. Çalışan iş yerinin fizik koşulları kadar sosyopsikolojik şartlara da riayet etmek zorundadır. Kendi dünyasında yaşamayı isteyen ve yapısal olarak içine kapanık olan kişiler, uzun süre içerisinde ne işletmeye ne de kendilerine de faydaları olamazlar. Çalışan yeni katılmış olduğu çevrenin gereksinimlerine, kurallarına, kültürüne, en az sürede uyum sağlamalı ve üzerinde bulunan yabancı olma hissini hızla atmalıdır. Bundan dolayı idareci, yeni göreve başlayan çalışanlara her türlü konuda destekçi olup gerekli ve yeterli olan bilgileri/materyalleri sunmalı ve çalışma arkadaşlarıyla en az sürede anlaşmasına katkıda bulunmalıdır (Tümgan, 2007, s.17).

2.3.1.4. Ceza

Ceza, yapılması istenmeyen davranışların zayıflatılması ve bu davranışların daha sonra da ortaya çıkmasının engellenmesine çözüm olacağı düşünülen negatif bir yaklaşım açısıdır. Çalışan işe geç geliyor, tembellik yapıyor, kötü işler üretiyor veya diğer çalışanların işini yapmasına engel oluyorsa, idareci bu çalışanı uyarmayı, cezalandırmayı hatta işten çıkarmayı bile düşünebilir (Yıldırım, 2007, s.25).

Ceza yönteminin verimliliği düşürücü, iş yerine kırılma ve kindarlık gibi yansımaları da olabilmektedir. Bu sebeple çalışanları kurumda istenmeyen, yapılması halinde ceza gerektiren eylemlerinden caydırmak için olabildiğince pozitif pekiştiriciler kullanılmalıdır. Ceza sistemleri işletilirken, idareciler, hangi eylemi engellemek istediklerini iyi analiz edip düşünmeli ve cezanın ayarını/ölçüsünü iyi yapmalıdırlar (Pekel, 2001, s.38-39).

2.3.1.5. Sosyal Katılım (Uğraşlar)

Çalışan işe başladığı dakikadan itibaren farklı sosyal sınıflarda kendini bulur, idareciler kişilerin sosyal gereksinmelerini gidermekle mükellef olup bu katılımları, engellemek yerine teşvik edici şekilde olmalıdır. İdarecinin işletmede/birimde, çalışanı motive ederek, sosyal olarak iş aidiyetlerini yükselttiği, bütünleşmeyi ve yönetimde etkin şekilde olduğu görülmüştür (Yıldırım, 2007, s.28).

Bu sistemden dolayı çalışanlar, işletmeleri hakkındaki düşüncelerini, örgütsel ya da teknik konular hakkında fikirlerini, kendi şahsi problemlerini, işe ilişkin tekliflerini yönetim kademelerine de sunma imkanı sağlanmaktadır. Sunulan görüş ve öneriler, ciddi şekilde incelenip kabul edilir ve yöntemin uygulanmasına başlanırsa da, çalışan işletmede üzerinde olan birleşmesi artmakta ve bundan psikolojik doyum sağlayan çalışanların sahip olma hisleri artmaktadır (Pekel, 2001, s.38).

2.3.1.6. Takdir Etme ve İşletmenin Başarısından Sorumlu Tutma

Parasal motive ediciler veya ekonomik ödüller çalışanları genelde motive etmede büyük bir öneme sahip olsalar da, her koşulda veya her çalışanda beklenen etkiyi yapamazlar. Çalışanlar, çabaları sonucunda bir fark yarattıklarının idare tarafından fark edilmesini ve bunun bir şekilde dile getirilmesini beklerler. Maddi teşvik araçları, özellikle az gelişmiş ülkelerde, düşük teknoloji kullanan işletmelerde ve alt seviye çalışanlarda önemli bir yere sahiptirler (Yıldırım, 2007, s.27).

İdarecinin övgüsünü ifade etmesi en kuvvetli motivasyon yöntemidir. Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili beğenilmekten ve takdir edilmekten hoşlanırlar. Her normal çalışan da bunu ister. Çalışanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Bu yansımalar gelecek için ve uzun vadeli çalışanlar yaratılmasında güçlü motivasyon faktörleridir.

2.3.2. Ekonomik Motivasyon Araçları

Ekonomik açıdan motivasyon sağlayan araçlar; bilhassa gelişmekte olan ve daha geri kalmış ülkelerde çalışanlar için önemli bir bölümü olan motivasyon aracıdır. Bunlar; kara katılma, gelir planlaması, teşvik ödülleri, sosyal haklar verilmesi ve güvenlik ve maddi ödüller gibi ekonomik araçlardır.

F. W. Taylor çalışanlara uygulanan yüksek ücret politikalarının daha güzel şekilde çalışmaya motivasyonu sağlayacak birincil unsurlardan olduğunu savunmuştur. Bu tezdeki temel dayanak, baskın bir şekilde bir motivasyonu sağlayacak paranın ihtiyaç duyulabilecek çok çeşitli mal ve hizmetleri satın alabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda çalışanın mesleki yeterlilik ve kişisel başarısının da bir nevi göstergesi olduğu gerçeğidir. Muhtelif zaman ve yerlerde çalışanlar üzerinde yapılan ve işlerinden beklentilerini bulmayı amaçlayan araştırmalarda, her zaman ilk sırada olmasa da “daha iyi ücret” beklentisi önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır.

Çalışanın ücretini az görmesi, iş tatminini azalttığı gibi, çalışanın denklik duygusunu da azaltabilir. Ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında da en güçlü faktörlerden biridir. Ücretlerin yüksekliği işe alım esnasında başvuru sayısını arttırabilir ve kurumun personel alımında daha da seçici olabilmesini de sağlayabilir. Seçicilik, hizmet öncesi eğitim alabilecek ve işletmeye bağlı kalacak çalışanların bulunmasında da büyük önem taşımaktadır. Daha da önemlisi, ücretlerin yüksekliği, işletmenin çalışanlarına değer verdiğinin de göstergesi olabilir. Çalışanların daha yüksek ücretler için başka işletmelere geçmesini de engelleyerek, çalışan deviniminin azalmasını da sağlayabilir.

2.3.2.1. Ücret

Çalışanlar için ekonomik olarak en geniş yer kaplayan araç aldığı ücrettir. Ücret, çalışan kişinin işletmede başlaması ve işletmede kalmasının en önem verdiği nedenlerden biridir. F.W Taylor yüksek verilen ücretin çalışanları daha verimli çalışmaya ve motivasyon sağlayan birincil unsurlardan olduğunu ileri sürmektedir. Bu savunmadaki temel düşünce, baskın bir motivasyon sağlayıcı şeklinde ücretin ihtiyaç olduğu çok farklı mal ve hizmetleri edineceği ve yüksek olan maaşın aynı vakitte mesleki yeterliliğe sahip olma ve bireysel başarı oranının bir çeşit ifadesi olarak gösterilmektedir (Pekel, 2001, s.27).

Çalışanın verimlilik artışıyla maaş artışı arasında bağlantı olması, çalışanları işletmeye bağlayan unsurların önünde bulunmaktadır. Çalışanların verimliliği ve ücretleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise iş gücü verimliliğinin bu konuda büyük oranda bir unsur olduğu görülmektedir. Performansın maliyetleri düşürücü en önemli

unsurlardandır. Performansı fazla olan işletmeler çalışanlarına daha fazla ücret, ücret artışı, aynı destekler ve ikramiye özelliği taşıyan ödüller verebilirler. Bu da çalışanlara işletmeye karşı güven vermekte, bağlılık ve ait olma duygusunu artırmaktadır (Yıldırım, 2007, s.23).

Motivasyon ve ücret arasında olan bağı araştıran bilim insanlarının araştırma sonuçları göstermiştir ki; ücretlerin oranı çalışanların motivasyonunu artırıcı işletmeye karşı kendilerini güvende hissettiren unsurların önünde gelmektedir (Pekel, 2001, s.28-29).

2.3.2.2. *Primli Ücret*

Primi ücretlendirme sistemin olarak şeklinde görülen çalışanların motivasyonunu artıran ekonomik araçlardan biri olarak görülmektedir. Sabit ücretin dışında, çok ve performansı yüksek çalışmaya özendirmeyi sağlama amacı giden performansa karşılık belirli oranlarda verilen ek olarak verilen miktar primli ücret olarak adlandırılır.

İşletmeler, çalışanlarının performansı yüksek çalışmalarında veya ek olarak efor sarf etmelerini sağlamak niyetiyle çalışılan zaman birimi, birim başına düşen miktar gibi kriteri esas alarak primli ücret şeklinde uygulanması gerekmektedir. İlk olarak personelin verimini gerçekçi olarak ve doğru biçimde tespit edilmeli ve başarı kriterleri önceden net şekilde ifade edilmelidir (Tümgan, 2007, s.14-15).

2.3.2.3. *Kara Katılma*

Kar oranını paylaşmak genel olarak hızlı şekilde ilerleyen ve çalışanlarına önemli miktarda ödül fırsatı veren işletmelerde yararlı olmaktadır. İşletmenin ekonomik koşullarının güzel olması da yararı sağlamaktadır. Fakat fazla rekabet çerçevesinde, kar oranının düşük olan bir görev alan, durağan işletmeler için söz konusu yarar daha az olmaktadır. Kar oranı paylaşımı idareciler ve profesyonel üst düzey çalışanları için bilhassa anlam ifade eder ve belirgindir (Pekel, 2001, s.30) .

2.3.2.4. *Ekonomik Ödüller*

İdareciler, çalışanların ödüllendirildiği verimliliklerini gayretlerini arttırdıkları umudu içindedirler. Fakat bunun yapılabilmesi için verilen ödülün gerçek manada efor sarf etmeye geçecek kadar önemli olması gerekmektedir.

Yöneticiler, devamsızlık, düşük kaliteli üretim ve işten çıkma gibi işletme sorunlarını önlem amaçlı ve performansını artırmaya yönelik;

- Çok zaman alan bir projeyi en kısa zaman içerisinde başarı ile bitirmiş olan
- Hedeflenen amaçlara ulaşan,
- Vakit ayırarak çalışan personele işi öğretmeye kalkışan,
- Verilmiş olan üretim limitini geçen,
- İşletmede tasarruf önerisi getiren
- İşe saatlerine uyumu mükemmel olan çalışanları ödüllendirmelidir.

Şirkete önemli derecede katkı gösteren çalışan personele ödüller daha çok verilmelidir, belirli kritik alanlarda çalışanlara verilmiş olan, çalışanları proje yapmaya, araştırmaya, inovasyona ve yeniliklere yönelten bir motivasyon aracıdır. Mesela maliyetlerde büyük bir oranda düşüş gösteren yeni bir yapım tekniği geliştiren ve bir proje yapan ve uygulama yoluna geçen çalışanın bu amaçta ödüllendirilmesi şirket amacına yararlı, ödül alan çalışan için ise motivasyonu artacaktır (Çiçek, 2005, s.34-35).

Çağımızda çeşitli şekillerde pek çok işletmenin uygulamamış olduğu maddi ödüllendirmenin çalışanları motivasyonu sağlamada etkisi yadsınamaz. Fakat bunun yanı sıra parasal imrendirme araçlarına gerektiğinden çok yer kapsaması ve ümit bağlatmak da doğru değildir. Bu nedenle, ödüllendirme planlaması süreçlerinde maddi özendirme araçlarına çalışanların verimliliklerine ve ihtiyaç duydukları boyutta yer kaplamalıdır (Pekel, 2001, s.31).

2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Motivasyonu artırmaya yönelik özen işgal eden araçlar; ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon olarak gösterilen araçlar dışında, şirketsel ve yönetmel birkaç motivasyon sağlayan desteklerden de faydalanmak olasıdır. Çalışan ile işletmenin çift taraflı olarak takım beklenti içerisinde olmaktadır. İşyerlerinde görev alanlar bir işletmeye üye olduğunu verime destek oldukları zaman dahilinde işletmeden bu desteklerinin karşılığını görmeyi beklemektedir.

Çalışan kişilerin farklı olan kişiliklerinden meydana gelen motivasyon şekilleri ve ihtiyaç olan sebepler nedeniyle her çalışanın işletmeden beklemiş olduğu amaçlar fark taşımaktadır. Ücretin adil ve yeterli olması, iyi iş yaşam kalitesi, iş

güvenliği, saygın olmayı, becerilerini gösterebilme, ilerleme imkanları, başarılı olmalarına inanan ve kendini gösterme imkanı olan bir değer olduğuna dair, çalışanın işletmeden beklemiş olduğu öğeler içerisinde (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.92).

Örgüt olarak ve yönetimde motivasyonu sağlayan araçlar içerisinde; hedeflere göre idare, çalışana verilen istihdam garantisi ve mental şekilde destek sağlanması, personelin yönetim ve kararlara katılım sağlaması, esnek zaman uygulamaları, iş dizaynı, iş değiştirme, işi hafif hale getirme, işi geniş hale getirme, iş zenginleştirme, performansları ölçme, kalite çemberleri oluşturulması, toplam kalite yönetimi, etkin bir takım çalışması, iletişim olanaklarının etkin olarak gösterilmesi ve fiziki şekilde çalışılan koşullarının ilerletilmesi, sendikalarla ortak şekilde işbirliği sağlayan motive eden, tüm derecedeki idareciler yoluyla organizasyonda etkili ve sistematik bir biçimde kullanımı sağlanabilir.

İşletmenin çalışanlarına işlerinde tanıdığı özgür olma şekli motive etmeye sebep olabilir. Bunun tersine kontrolün aşırı artması çalışan üzerinde motive olma eğiliminde düşüş görülebilir ve iş tatminsizliğine sebep olabilir. Her davranışın denetlenmesi ve daimi olarak kontrol altında olması küçük düşürücü bir durumdur.

Terfi etme / yükselme durumları motive edici bir vasıta olarak nitelendirilir. Bu durum çalışanın göstermiş olduğu başarıya karşı ödül olarak gösterilir. Görevde yükselmenin oluşma sebebi çalışanın saygı görme, takdir görme ve kendini gerçekleştirmiş olma durum ihtiyacının sonucu olarak gösterilebilir.

Çalışanı motive etme amaçlı işin şartları ve ortamı da büyük önem taşımaktadır. Bu özellikler iş yerinin havalandırması, aydınlanması, sıcaklık derecesi, nemi, gürültü oranı, hijyeni ve ihtiyaç olan malzemelerin bulunmasıdır. Personel iş çevresinin çalışmaları açısından uygun ve rahat edebilmesini arzular, performansını artırarak çalışmak için rahat ortamlar oluşturulmalıdır. Personel için iş koşulları önemli yer kaplar, çünkü işin bulunduğu yer çalışanın iş dışında sosyal yaşamını da etkilemektedir.

2.3.3.1. Katılım

Son zamanlarda çok fazla tartışılan motivasyon tekniği katımlı yönetimdir. Kendilerini etkileyen kararlarda aktif görev alacaklardır çalışanlar. Çalışanın fikirlerini almak sadece göstermelik bir biçimde olmamalıdır. Fikir ve düşünceler

incelenip uygun olanları hayata geçirilmelidir. Fikirlerinin göz önünde bulunup değerlendirildiğini gören çalışanlar işletmeye daha aidiyet hissi olacak ve daha yaratıcı projeler ve fikirleri olacaktır (Tümgan, 2007, s.18).

Katılımcı yönetim, diğer bir ifadeyle, örgüt üyelerinin bireyler veya gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılmalarının sağlanması, özellikle son yıllarda, örgütsel değişimin belli başlı yöntemlerinden biri haline gelmiştir. Katılım, örgütteki tüm çalışanların, sorunların çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirilen etkinlikler bütünüdür (Yıldırım, 2007, s. 30-31).

İş görenlerin yönetsel karar alma sürecine dahil edilmesi, öteden beri önemli bir motive edici faktör olarak bilinmekte ve iş gören komiteleri, tavsiye grupları, kalite çemberleri ve bilimsel iştirak gibi çeşitli şekillerde uygulanmaktadır (Pekel, 2001, s.43).

2.3.3.2. Yükselme Olanakları

Her çalışan kendisinin işletme içindeki geleceğine yönelik bazı endişeler taşımaktadır ve bu endişelerle bağlantılı olarak da kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselme yolunun mümkün olduğunca açık olması beklentisindedir (Pekel, 2001, s.445).

Çalışanlar işlerini sıkı bir şekilde öğrenip deneyim kazandıkça, bulundukları seviyedeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yeterli görmeyeceklerdir. Terfi etme ya da ilerleme yolları kapanan çalışanların çalışma arzularında düşüş görülmektedir. Bundan dolayı terfi etme iş yerinde motivasyon aracı olarak görülür. Bu çalışanın göstermiş olduğu başarıya karşıt beklemiş olduğu bir ödüldür. Terfinin gerçekleşme sebebi çalışana göre onore edilme, saygı görme ve kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucu olarak kabul edilir (Yıldırım, 2007, s.31).

Terfi almak, çeşitli çalışanlar için çeşitli anlamlar içermektedir. Terfi etmek bazıları için ekonomik gelirin artması, bazıları için sosyal statünün artması ve toplum içerisinde daha fazla itibar görülmesine, bazıları içinde psikolojik olarak ilerleme veya adil olmanın anlamını taşımaktadır. Bundan dolayı terfi etmek, her çalışanın

motivasyonuna ve iş doyum seviyesine çeşitli etkiler oluşturacaktır (Pekel, 2001, s.45).

2.3.3.3. Eğitim İmkânları

İşletmelerde organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması performansını yükseltme gayesinden kaynaklanmaktadır. Yapının yeni inovasyonlara ve gelişmelere adaptasyon sağlaması fakat çalışanların yeni bilgilerle kuşatılmasıyla ve hizmet içi eğitimlerle mümkün olmaktadır (Yıldırım, 2007, s.32).

İşletme içerisinde seminerler, kurslar, eğitimler ve yetiştirme programlarının yapılması, birçok kurum ve kuruluşlarca yapılmış olan kurs, seminer, kongre fuar, konferans, çalıştay, sempozyum, münazara ve benzeri bilgilendirme faaliyetlerine çalışanların katılımlarının desteklenmesi, çalışanlar üzerinde pozitif duygu oluşturacaktır. Bu eğitici faaliyetler doğrultusunda çalışanlar, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, farklı alanlarda yapılmış olan yeni uygulamalardan teknik ve bilimsel yeniliklerden haberdar olma ve iş yerlerinde yeni yöntemler yapma imkanı bulacaklardır (Pekel, 2001, s.47).

2.3.3.4. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Merkez odağı olacak şekilde önemli olan öge iş yerinde fiziki çevrenin sağlıklı ve güvenilir olması durumudur. Çalışanın her gün uzun zamanlar geçirdiği ve çevresini tamamen kapsayan işyerinin ve çalıştığı alanda fiziki yerlerdeki koşulların daha iyi şekle getirilmesi, kişilerin işinde yüksek performansa ve daha fazla moral derecesiyle çalışmasına kaynak olmaktadır.

İdareciler kendine ait mekanların düzenlenmesine, temizliğine sağlamış olduğu hassasiyeti, çalışanlarının çalıştığı mekan içinde bu hassasiyeti göstermelidir. Çalışılacak bölgeyi uygun şekilde, ışıklandırma, havalandırma, ısıtma ve sağlık şartlarına daha uygun biçimlendirme; ayrıca kullanılan malzeme, araç ve gereçleri yenileme, çalışanları işinde olumlu yönde motive edici maddi ve fiziki faktörlerdir. Bu faktörleri ele alırken çalışanların da fikirlerine başvurmak, görüşlerini almak önemlidir. Fiziki ortamın iyileştirilmesi tamamen işletmenin tasarrufu altındadır ve kesinlikle idarecilerin göz ardı etmemeleri gereken bir konudur. Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar, çalışanların stres düzeylerini, motivasyon düzeylerini, iş tatminlerini, morallerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğudan etkilemekte,

devamsızlık, iş kazaları, yıpranma, işten ayrılma oranlarına da yansiyarak işletme performansında belirleyici olmaktadır (Yıldırım, 2007, s.32).

2.3.3.5. Rekabet

İşletmelerdeki verimliliğin artması için rekabet yönetim tarafından desteklemelidir. Rekabet dinamizmi ve şevki getirecek, işin ağırlığını hissettirmeyecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Çalışanların rekabete yönelmesinin temel nedeni de tanınma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Yani rekabet de ciddi motivasyonel bir araçtır (Tümgan, 2007, s.21).

2.4. Motivasyonun Faydaları

Çalışanların motivasyon sağlaması motivasyon yönetiminin sistematik biçimde olması ve bundan dolayı performans seviyesinin fazla olması bakımından önem teşkil etmektedir. Bir işletmede sistematik biçimde bir motivasyon yönetiminin faydaları şunlardır (www.isguç.org).

- Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne bağlılığı artar.
- İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkilidir.
- Motivasyonu yüksek olan çalışanların morali yüksek olur, işletmenin personel devir oranı düşük olur.
- Çalışanların iş tatmini yüksek olur.
- Çalışanların işten kaytarma oranları azalır.
- İşletmenin maliyetlerinde azalma sağlar.
- İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltir.
- İşletmelerin hizmet ya da ürünlerinin kalitesinin yükselmesinde çok etkilidir.
- İşletmenin amaçlarına ulaşmasında etkili motivasyon yönetimi çok etkilidir.

Motivasyon fonksiyonları, , hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından çok farklı şekillerde uygulanmaktadır. Mesela, toplumun en küçük sosyal birimi ailede, anne babalar, çocuklarının sınıflarını başarıyla geçmeleri halinde kendisine herhangi bir hediye alacaklarını vaat ederek, okuldaki davranışlarını yönlendirmeye çalışırlar; benzer şekilde, toplumdaki en üst düzey organizasyon olan devletler,

vatandaşlarını, çağdaş medeniyetler düzeyine ulaştırmayı telkin etmekle, daha çok üretmeye özendirirler.

Kendi üzerinde bir takım motivasyon araçları uygulanan çalışan, başka bir amaçla başka bir çalışanı da güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem, motivasyon olarak görülmektedir. Motivasyon fonksiyonları işletme yönetimleri tarafından çalışanlarını daha verimli olmaya yönlendirmek amacıyla bir anahtar olarak kullanılmaktadır. İşletmelerde motivasyon yoluyla; çalışanların yaratıcı, gizli güçlerini kullanmaları, işletmede kalmaları, iş başarımlarını artırmaları amaçlanır.

Amaç; çalışan yönünden, temel fizyolojik gereksinimlerin giderilmesinden, kendini gerçekleştirmeye kadar uzanan motivasyon sürecinde, bazen para, makam, sorumluluk, bazen tatlı bir dil ve güler bir yüzle, dostane ilişkilerle, ya da sosyal ve ekonomik çıkarlar gibi akla gelebilecek daha pek çok unsurlar yoluyla etkilenebilen çalışanlarda, işletme amaçları doğrultusunda çalışmada ve davranmada bir istek oluşturabilmektir.

2.5. Motivasyonun Boyutları

Literatüre bakıldığında motivasyon içsel (iç) ve dışsal (dış) şeklinde olmak üzere iki şekilde belirtilmiştir (Korkmaz, 2008, s. 36). İşletmelerde motivasyon içeriği ile alakalı araştırmalarda çalışanlara motivasyonu sağlayan unsurların neler olduğuna dair farklı yaklaşımlar önerilmiştir.

Bununla beraber işletmelerde çalışanların motivasyonuna katkı sağlayacak olan unsurların temel biçimde iki bakış açısına dayanılarak tanımlanmaya çalışıldığına varılmaktadır. Bir tanesi dışsal faktörler tarafından çalışanların motivasyonunun sağlandığı bakış açısı, diğeri ise, ç sosyal ve ekonomik faydalar çalışanların elde etmesi kadar kendi gayeleri doğrultusunda daha iyi olanaklarda çalışarak içsel olarak motivasyon sağlandığı görüşüdür. Bu görüşlere bakarak, içsel olarak motivasyonu sağlanmış olan davranışlar içsel nedenselliği ifade ederken, dışsal güçler yoluyla yönlendirilen davranışlar da dışsal nedenselliği ifade ettiği görülmektedir.

2.5.1. Psikolojik Boyutu

Motivasyon sürecinde çalışanın amacı olduğu belirtilen bir eyleme efor göstermesini destekleyen itici kuvvetin içeriği ve bu efor göstermiş olduğu eylem ile ilişkili biçimde oluşan iş doyumunun meydana geldiği anı, motivasyonun psikolojik açıdan biçimini vermektedir. Çalışanı bu eylem doğrultusunda harekete geçiren onu bu tutuma iten bu dürtü, bazı dönemlerde iç kaynaklı, bazı zamanlarda da dış kaynaklı olduğu görülmektedir. Bununla ilişkili biçimde tatmin, harcanan efor sırasında olabileceği gibi, bazı zaman da eforu gösterdikten sonra meydana gelebilir. Karşımıza içsel güdülenme ve dışsal güdülenme ayrımı bu noktada meydana gelmektedir (Pekel, 2001, s.16):

Dışsal motivasyonu meydana getiren üç alt faktör (dışa bağlı düzenleme, içe yansıtma düzenlemesi, tanımlanmış düzenleme) ve içsel motivasyonun içerisinde de 3 alt faktör (bilmek, başarmak ve dürtü) bulunduğu görülmektedir. Tanımlanmış düzenleme, çalışanın bir davranışı yapmamasına rağmen hoşlandığından dolayı değer verdiğinde ortaya çıkar. İçe yansıtma düzenlemesi, kişinin bireysel beklentilerinin karşılanma ya da bir suçtan kaçınma maksadıyla bir davranışla ilgilendiğinde gerçekleşir. Bu bağlamda, motivasyon önceki deneyimlere dayanarak içselleşir, ancak kişiler etkinliğin kendisinin zevki olduğundan dolayı değil mecburi olduklarından dolayı yaparlar. Dışa bağlı düzenleme ise, kişilerin dışsal bir ödül elde etmek ya da bir cezadan kaçınmak amacıyla bir davranışla ilgilendiğinde ortaya çıkar.

2.5.1.1. İçsel Güdülenme

Kişilerin içsel ihtiyaçlarına karşı geliştirdiği tepkilerine içsel motivasyon denir. Kişiler kimi dönemlerde olağanüstü bir çaba olağanüstü bir çaba sarf ederek belli bir sonuç almaya çalışırlar. Bireyin kendi ihtiyacını karşılamaya yönelik ve bir güdüsünü böylesi bir çaba göstermesi, içsel olarak güdülendiğinin belirtecidir. Kişinin faaliyet göstermesini sağlayan içsel güdülenmede doyum gösterdiği zaman durulma haline gelen doğal biçimde gerçekleşen itici kuvvet bulunmaktadır (Aslan ve Doğan, 2020). Bu şekilde gösterilen kuvvet insanın doğasında olmakta ve kendi yapmak istemekte ve kişi bu şekilde kendi kendini güdüleme halindedir. İçsel açıdan güdülenen birey sadece kendi arzuladığı için efor harcamakta ve ödülü de kendi kendisine vermiş olmaktadır. Yapılan iş ve ödül arasında dolaylı olmayan bir ilişki olup ve çalışan da işi tamamlarken bu ödülü almakta olduğunu gösterir. Yapılan işten

zevk alan ve doymuş olan işin yapılması sırasında tamamlanmaktadır (Pekel, 2001, s. 44).

İçsel motivasyonun kaynağı kişinin içinden gelen ilgi, merak, anlama, bilme, yeterli olma ve gelişme duygusu olabilir. İçsel motivasyonun var olması, yeterlik ve otonomi için gerekli olan fizyolojik gereksinimlerin oluşturulmasına bağlıdır. İçsel motivasyon, kişinin bilerek davranış yapısında olan her çeşit bir dış etki ye uğramadan oluşmuş tatminler nedeniyle etkinlikleri devam etmesini sağlar ve kişiye enerji sağlar. Pozitif dönüşler (dönüt), doyum gereksinimine izin veren durumlar, içsel motivasyon sağlamada artış gösteren bir etkiye sahiptir. Somut ödüller ve dışsal ödüller içsel motivasyon üzerinde olumsuz bir etki göstermektedir ve içsel motivasyonu azaltma yönelik risk bulunmaktadır (Ayık ve Ataş, 2014, s.31).

İçsel motivasyon faktörleri şunlardır (Korkmaz, 2008, s.58):

- Sırtını sıvazlama
- Cesaret veren işler
- Belirli yeteneklerin üstesinden gelme isteği
- Destekleyici çalışma / yaşama ortamı
- Kişinin hevesli olması
- İş / eğitim hayatından mutlu olma
- Yeteneklerine güvenme
- Umutsuzluktan kaçınma
- Başarılı olma olanakları sağlama
- Birey olarak kişileri değerlendirme
- Kişinin risk alma girişimini cesaretlendirme
- İlginin iletişime katılması
- Kişinin kendisini değerli algılamasını meydana getirme
- Oluşumları emniyetle kabul etme
- Merak İçsel motivasyon aynı vakitte bireylerin hissi motivasyonu da ilgilidir.

Duygusal motivasyon faktörleri yakınlaşma ve uzaklaşma olarak 2 başlık şeklinde değerlendirilmelidir. Buradaki uzaklaşma, motivasyonunun düşmesi nedeniyle çalışanın işine karşı hissettiği alakanın düşmesi nedeniyle çalışanın işinden uzak kalmasını belirtmektedir. Yakın kalma durumu motivasyonun yükselmesi

nedeniyle çalışanın işine alakasının yükselmesi ve bundan dolayı da işine gereksiz biçimde daha fazla yaklaşmasını ifade etmektedir. Bu duygusal motivasyon etkenleri aşağıda belirtilmiştir.

Olumsuz duygusal motivasyon (uzaklaşma) faktörleri şunlardır:

- Sürekli can sıkıntısı
- Sürekli hissedilen hayatı boşa harcama duygusu
- Yaşananlarda sürekli düş kırıklığı
- İşte ve diğer alanlarda kendini gerçekleştirememeye duygusu
- Aile içinde yanlış giden ilişkiler

Olumlu duygusal motivasyon (yakınlaşma) faktörleri ise:

- Sürekli mutluluk hissi
- Heyecan duygusu yoğunluğu
- Tutkunun fazla olması
- Kendinden sürekli gurur duyma
- Her konuda kararlılık
- Her şeye duyulan sevgi hissi
- Yoğun öç alma hissi

Olumlu şekilde olmayan duygusal ödüller de olumlu duygusal ödüller kadar motivasyonu sağlayabilir ve bazı dönemlerde bunlara ulaşımı sağlamak daha kolay bir yöntemdir. Mesela, yarışlarda karşı taraftan öç alma duygusu yaşayıp kazanan sporcular bulunmaktadır. Belki de rakip olan sporcular daha önce bu kişileri yarışma başlamadan basın yoluyla eleştiri yapmış veya küçümseme eğilimi göstermiştir. Bundan ötürü sporcularda öç alma duygusu, kazanma iradesini ön plana koyup sporcunun rakiplerini ezip geçecek biçime gelecek şekilde güç sahibi olmasını sağlamıştır.

2.5.1.2. Dışsal Güdülenme

Kişilerin dıştan denetimli olduğu hallerde, onu harekete geçiren nedenler de dışsal faktörlerdir. Dışsal güdülenmede kişinin motivasyonu sağlaması için işletme, üstler ve ya çevre tarafından verilen ödüller söz konusudur. Bu dışsal ödüller yapılan işin süreğenliğiyle doğrudan alakası olmayan hediyelerdir ve doyum işin yapılışı esnasında değil, iş sona erdikten sonra ortaya çıkmaktadır. Sağlık sigortası

olanaklarından faydalanma planları, emeklilik planları ve tatil planları dışsal ödüllere örnek olarak verilebilirler (Pekel, 2001, s.48).

Dışsal motivasyon, içsel motivasyonun tersine ödül ve cezalara dayanmaktadır. Çalışan, iyi bir mevki/makam sağlama veya liyakate dayalı yükselme ve terfi etme gibi gayelerle davranış göstermektedirler.

Başka bir söylemle, çalışan eylemin kendisi ile değil, eylemin kazandıracaklarıyla ilgilenmektedir. Bu da çalışanın caydırıcılar ve teşvik edicilere göre hareket etmesine sebep olmaktadır (Ayık ve Ataş, 2014, s.55).

Dışsal motivasyon, çalışanın etraftan hissedilen bir pekiştirme ya da ödüllendirme ile işini tamamlamasını amaçlar. Dışsal motivasyonun sağlamış olduğu etki daha zayıf olup geçicidir, yapılmış olan davranışın kalıcı olmasını ve yoğunluk düzeyi de düşüktür. Dışsal motivasyonda olumlu ve olumsuz etkenlerinden bahsetmek söz konusudur.

Olumlu dışsal motivasyon etkenleri (Korkmaz, 2008, s.66):

- Ödül
- Not (performans puanı)
- Mükâfat
- Sertifika
- Madalya
- Tasdik edilme ve benimsenme duygusu
- Arkadaş baskısı
- Kupa
- Kulüp ve dernek üyeliği

Olumsuz dışsal motivasyon etkenleri:

- Verilen haklarını geri alma
- Aşağılama
- Alay
- Saldırma
- Cezalandırma
- Sözlü olarak incitme

Bu davranışların sonucunda çalışanın motivasyonu olumsuz etkilenir ve istifaya etmesine bile sebep olabilir. Hata herkesin yapma potansiyeli mevcuttur ve bu hataların çalışana uygun bir dille aktarılması gerekir, bunu çalışan insanın gururunu kırarak yapmak istifaya sebep olabilir. Sonuç olarak herkes yanlış davranış yapabilir ve yapılan bu yanlış davranış uygun bir ifade ile dile getirilmesi daima daha iyidir, onun gururunu inciterek veya kırarak ifade etmek, çalışan tarafından istifaya kadar gelebilen negatifliklere neden olmaktadır.

2.5.2. Yönetsel Boyutu

En temel ihtiyaç olarak bir çalışan (fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı) doymuş olan bir daha o ihtiyaçlarının doyumu için motivasyon sağlayamıyor, sonuçta bu ihtiyaçlar idare için motivasyona konu olmaktan çıkarır. İdari ve yönetsel bakış olarak ise bu anlamda mükemmel sosyal sigorta, iyi çalışma şartları, gayet makul ücretler, emeklilik olanakları ve sağlam bir istihdam edilmesine rağmen, çalışanların neden daha üretken olmadıklarına ve eforlarından daha fazlasını ortaya neden ortaya koyamıyor olmasına bakmak gerekir. Bu bağlamda çalışan insanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının bir şekilde idare tarafından sağlanıyor olması motivasyon vurgusunu çalışanların daha üst derecedeki çeşitli ihtiyaçlarına (sosyal ihtiyaçlar ve saygı-statü ihtiyaçları) yönlendirir. İşletmelerde çalışanların bu üst derece ihtiyaçlarını karşılayacak adımların atılmaması durumunda çalışanlar tatmin olmayacak ve bu doyumsuzluk onların hareket ve davranışlarına iş yerlerinde ve hayatlarının tüm alanlarında yansımaya sebep olacaktır. Bu şartlar altında eğer idare bir karar doğrultusunda adımlar atılmadığı takdirde temel fizyolojik ihtiyaçlar üzerinde odaklanma devam edecek ve motive etme çabaları etkisiz kalacaktır. İdareci her daim örgütlenme, planlama ve denetimin yanında motive etmeyi de görevlerinden biri olarak görmesi gerekir. İdareciler düzenli işleyen tutarlı bir motivasyon sistemi sağladıklarında daha sağlam bir geri dönüş almaktadırlar. Bu durum daha yüksek performansa zemin hazırlayacak ve çalışma iklimini olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanlar da kendilerine sunulan motivasyon araçları sayesinde yükselen performans verimleri ve artan üretkenlikleri ile hem kendi ihtiyaçlarını doyuracaklar, hem de işletmenin gayelerine daha iyi şekilde sunum yapmış olacaklardır.

2.6. İlgili Araştırmalar

Yılmaz (2020) tarafından yapılan çalışmanın amacı, çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalmaları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Çalışma evreni olarak Erzurum Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü çalışanları seçilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanların işyerinde karşılaştıkları mobbing eylemleri ile motivasyon düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bir başka deyişle mobbing eylemleri arttıkça motivasyon düzeyi azalmaktadır. Diğer bir bulgu kendi algılarına göre erkeklerin kadınlardan daha fazla mobbing yaşadıklarıdır. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olanların içsel motivasyonları daha yüksek çıkmıştır.

Kul (2019) tarafından yapılan çalışmada mobbing ve motivasyon algılarının adli personel üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 105 adliye personeli oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda demografik özellikler (yaş, cinsiyet, gelir durumu, medeni durum, eğitim düzeyi, işyerindeki ve çalışılan sektördeki konumu, kıdem) ile mobbing ve motivasyon arasında bir ilgi olduğu, adliye çalışanları mobbinge maruz kaldıklarında motivasyonlarının düştüğü, mobbing düzeyi düşük olduğunda motivasyonlarının arttığı belirlenmiştir.

Yıldız (2017), tarafından yapılan çalışmada Kayseri’de ortaokul ve liselerde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin mobbinge ilişkin görüşleri ve motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 170 beden eğitimi ve spor öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda çalışma grubunun psikolojik şiddet puan ortalamaları ve motivasyon düzeyi incelendiğinde cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki hizmet yılı ve eğitim düzeyi gibi değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Gözüm (2017), tarafından yapılan çalışmada işyerlerinde kamu ve özel sektör çalışanlarının mobbing algı düzeylerinin motivasyonlarına etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu çalışmanın örneklemini çeşitli kurumlarda çalışan 522 kişiden oluşmaktadır. Yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler SPSS 13,0 istatistik programı ile analiz edilerek değerlendirilmiştir. Çalışanların maruz kaldıkları olumsuz davranış düzeyinin motivasyonları üzerinde ne tür bir etkiye sahip olduğunu ölçtüğümüz korelasyon analizleri sonuçlarına göre, çalışanlar çok az miktarda olumsuz davranışla karşılaştıklarını ve buna bağlı olarak da etkinin arttığını

belirtmişlerdir. Bu durumun motivasyonları üzerindeki olumsuz davranışların çok az olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çalışma ortamlarındaki motivasyon düzeyi, motivasyon ölçeğinin hem genel hem de alt boyutlarında orta düzeyde görünmektedir.

Arık (2016), tarafından yapılan çalışmada özel ve kamuda çalışan öğretmenlerin mobbing, kaygı ve iş motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca bireylerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, gelir düzeyi, okul türü, haftalık çalışma saatleri gibi değişkenlerin yıldırma, kaygı ve iş motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmaya İstanbul ili Beşiktaş ilinde görev yapmakta olan 100 özel ve kamu sektörü öğretmeni katılmıştır. Ayrıca katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde, özel sektör öğretmenlerinin kamu sektörü öğretmenlerine göre daha yüksek içsel motivasyon ve sürekli kaygı düzeylerine sahip oldukları ve duygusal tacize (mobbing) maruz kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kuş (2015) tarafından yapılan çalışmanın amacı, ülkelerin gelişmesinde en önemli faktör olan mobbingin (psikolojik rahatsızlıklar), öyleyse çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerinin neler olduğunu belirlemektir. Anket yönteminin uygulandığı çalışmaya Türkiye Yüksek Kurulu'nda görev yapan 52 çalışan katılmıştır. Anket veri seti SPSS 21.0 statisinde veri tabanında yer alıp analiz edildikten sonra mobbing ve motivasyon ile ilgili sonuca ulaşılmıştır.

Erkol (2015) tarafından yapılan çalışma Mobbing ile motivasyon arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmada anket tekniği kullanılmış ve veriler istatistiksel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. 422 aktif turist rehberine anketler birebir görüşmelerle anket yapılmıştır. Analiz sonrasında; Motivasyon ile Mobbing algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mobbingi düşük düzeydedir; ancak motivasyon algıları daha yüksekti. Mobbing boyutları incelendiğinde; Kendini ifade etme boyutunda yıldırma önleme boyutları, iletişim boyutunda, iş ve görevlerde yıldırma boyutunda ve kişisel itibar boyutunda yıldırmanın diğer yıldırma boyutlarına göre anlamlı olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun motivasyon algıları ekonomik, psikososyal ve örgütsel boyutlarda yüksek olarak gösterilmiştir. Motivasyon boyutu ile mobbing boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde; motivasyonun ekonomik, psikososyal ve

örgütsel boyutları ile mobbingin iş ve görev saldırıları ve sosyal saldırı boyutları arasındaki ilişki negatif yönde bulunmuştur.

Karslıoğlu (2011) tarafından yapılan çalışmada işyerinde çalışan motivasyonu ile varsa mobbing arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, katılımcıların mobbinge maruz kalma sıklıkları ile motivasyonlarını etkileyen gerekli başarı, ilişki ve güç düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNGİN MOTİVASYONA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

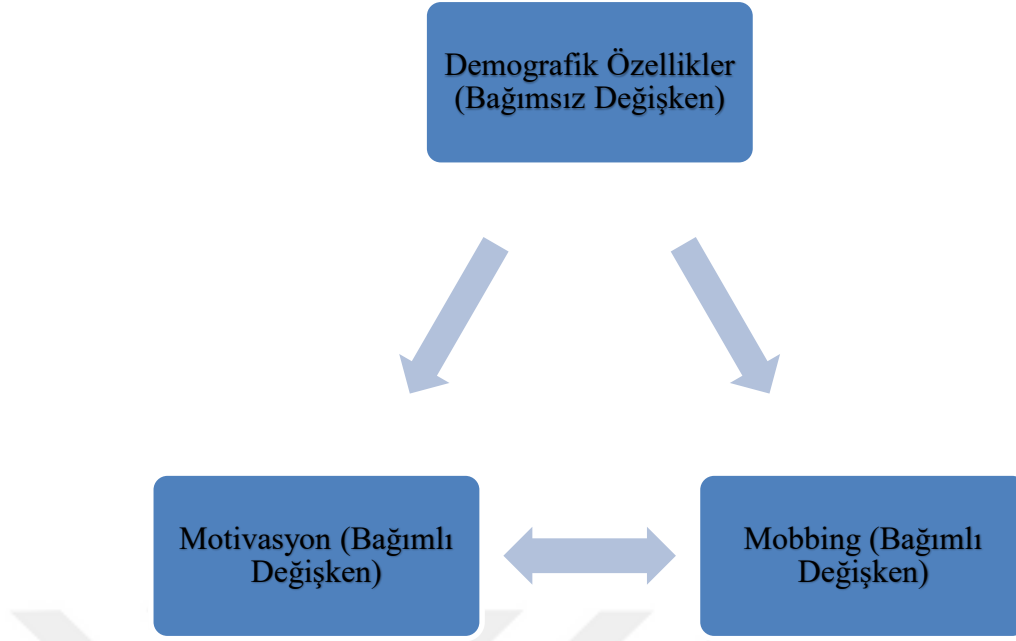
3.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Önemi

Günümüz iş yaşamında hemen hemen her işletmede ve ülkede birçok çalışanın mobbinge karşı karşıya kaldığı herkes tarafından bilinmektedir. Bu çalışmayla amaçlanan mobbinge karşılaşılan çalışanların, motivasyonları ile mobbing sürecinin işe yansımaları arasındaki ilişkiye değinmektir.

Literatür incelendiğinde süreçlerde sadece ve genellikle mobbingin sonuçları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Oysa ki iş yaşamında motivasyonun gerekliliği ve mobbinge maruz kalan çalışanların motivasyon sorunları inkar edilemez bir gerçektir.

Sorunun öneminin ve yoğun yaşandığının bilinmesinde şüphesiz mobbingin, çalışanlar ve işletme açısından istenmeyen sonuçlarının yaşanmasının da önemi büyüktür. Gerçekten mobbing, işletmelerde cinsel ya da fiziksel taciz gibi farklı taciz çeşitlerine oranla daha çok meydana gelen, ister istemez iş yaşamını ve personelin iş yerindeki varoluşlukları ile manevi biçimde bütünlüklerini de olumsuz biçimde tesir eden potansiyeli belirgin olan bir durumdur.

Bu çalışmada ele alınan İstanbul'daki birçok otel çalışanları arasında yapılan anketle mobbingin otel çalışanları motivasyonuna etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkenleri mobbing ve motivasyon iken araştırmanın bağımsız değişkeni katılımcıların demografik özellikleridir. Bu doğrultuda aşağıda araştırmanın modeli ifade edilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Yukarıda belirtilen Şekil 1 yardımıyla bu çalışmanın önerilen kurumsal modeli gösterilmekte ve ilgili modelde önerilmiş olan araştırma hipotezi sunulmaktadır.

Çalışmanın ana hipotezleri:

H1: Otel çalışanlarının demografik yapılarının mobbinge maruz kalmaları ile arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Otel çalışanlarının demografik yapıları ile motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmamaktadır.

H3: Otel çalışanlarının mobbinge maruz kalmaları ile motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın evreni İstanbul ilinde otel işletmelerinde görev yapan bireylerden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise bu bireyler arasından basit tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen %95 güven seviyesinde %5 hata payında toplam 98 otelde çalışan 1000 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin yeterlilik düzeyi incelendiğinde araştırmaya 694 kişinin katılımı uygun

bulunmuştur. 306 kişinin doldurduğu anket formunda eksikler olduğundan dolayı araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmaya dahil edilen otellerin 45'i 3 yıldız, 40'ı 4 yıldız, 15'i 5 yıldızlı otel olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın verileri 2017 yılında toplanmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama şekli olarak çalışmamızda İstanbul ilinde otel çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Demografik özellikleri ve çalışma değişkenlerinden oluşan bir anket formu tasarlanıp oluşturulmuş ve seçilen örneklem gruplarına uygulanması yapılmıştır. Karşılıklı mülakat uygulaması şeklinde olmayıp, çalışanlara anket formlarının dağıtılmasıyla uygulanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS programında analizi yapıp yorumlanmıştır.

Anket formunun hazırlanmasında mobbinge yönelik uygulamaları değerlendirmek için Leymann (1996) Tipolojisi kullanılmıştır. Ankete verilen cevaplar değerlendirilip yorumlanırken "Likert Ölçeklendirme Modeli" kullanılmıştır. Likert ölçeği, katılımcının bir dizi ifade hakkındaki görüşlerini ölçen kapalı uçlu psikometrik bir ankettir. Katılımcılar anket sorularını değerlendirdikten sonra karşıt uçlardan çeşitli cevaplar arasından seçim yapabilir. Likert skalaları, katılımcılardan istenen derinlik seviyesine bağlı olarak beş, yedi veya dokuz noktaya sahip olabilir. Likert ölçeği, bu sistemi bulan kişi olan Rensis Likert'ten ismi ile adlandırılır. 1932'de Likert, insanların bir konuya yönelik tutumlarını ölçerek bir dizi ifadeye cevap vermelerini ve her biri hakkında ne hissettiğini değerlendirmelerini sağlayarak bu yöntemi geliştirmiştir (Bayat, 2014).

Anket; İstanbul'da çeşitli otellerde çalışan 1000 çalışana basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile uygulanmıştır. Ankete 1000 otel çalışanı katılmış olup, katılımcılardan elde edilen verilerin 694 ünün anketi doldurmasıyla, verilerin İstanbul ilini nitelendireceği varsayılmıştır.

Çalışmada uygulanan anket 3 temel kısımdan meydana gelmektedir. İlk olarak ankette çalışanların demografik özelliklerinin saptanmasını sağlayan sorular, ikinci bölümünde çalışanların maruz kaldıkları mobbing düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan sorular ve üçüncü bölümünde de çalışanların motivasyonuna yönelik sorular yer almaktadır.

Çalışanların işyerinde yaşadıkları mobbing düzeyini ölçebilmek için 27 soruluk mobbing ölçeği bulunmaktadır. Orijinal adı “Negative Acts Questionnaire” (NAQ) olan olumsuz davranışlar ölçeği, işyerinde mobbinge maruz kalanları belirlemek üzere Einarsen (1996) tarafından geliştirilmiştir. Tüm maddeler davranışsal terimleri ifade etmektedir ve hiçbir şekilde doğrudan yıldırma ya da mobbing kavramı ölçekte geçmemektedir. Olumsuz davranışlar ölçeği Cemaloğlu (2007) tarafından üç ayrı dil uzmanından yardım alınarak Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır.

Çalışanların motivasyon düzeyini ölçmek için Dündar, Özutku, Taşpınar (2007) tarafından çeşitli yabancı kaynaklardan yararlanarak geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır.

3.4. Araştırma Verileri

Tablo 2. Vaka işleme özeti

Anket	N/Sayı	%/Oran
Geçerli	694	70,0
Geçersiz	306	30,0
Toplam	1.000	100,0

Tablo 3’de anket soruları 1000 katılımcıdan 694 katılımcı tarafından değerlendirilebilir şekilde doldurulmuş ve cevaplar değerlendirmeye alınmıştır.

3.5. Güvenirlik Analizi

Mobbing Soruları:

Tablo 3. Güvenirlik istatistikleri

Güvenirlik	Soru Sayısı
,973	27

Ankette 27 sorudan oluşan mobbing sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde, Alpha sayısı 0.973 çıkmıştır. Bu verilen cevaplar açısından oldukça güvenilir ve geçerli demektir. (Tablo:4)

Motivasyon Soruları:

Tablo 4. Güvenirlik istatistikleri

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,915	28

Ankette 28 sorudan oluşan motivasyon sorularına verilen cevaplar analiz yapıldığında, Alpha sayısı 0.915 çıkmıştır. Bu verilen cevaplar açısından oldukça güvenilir ve geçerli demektir (Tablo 5).

3.6. Demografik Özelliklerin Dağılımı (Frekans Tablosu)

Tablo 5. Katılımcıların yaşları

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
18-25	155	22,3	22,3	22,3
26-35	332	47,8	47,8	70,2
36-45	165	23,8	23,8	93,9
46-55	40	5,8	5,8	99,7
55 ve üzeri	2	,3	,3	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 47,8'ini 26-35 yaş arası, % 23,8'ini 36-45 yaş arası, % 22,3'ünü 18-25 yaş arası % 5,8'ini 46-55 yaş arası, % 0,3'nü 55 ve üzeri katılımcılar oluşturmaktadır. Ankete katılanların % 70'lik kısmı ise 35 yaş altı gençlerden oluşmaktadır.(Tablo:6)

%70'lik sonuçlarımıza dayanarak da diyebiliriz ki genel olarak yorucu ve yıpratıcı bir sektör olan turizmin otel çalışanlarının çoğunluğu 35 yaş altı çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların cinsiyeti

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	222	32,0	32,0	32,0
Erkek	472	68,0	68,0	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılan otel çalışanlarının % 68'ini erkekler, % 32'sini ise kadınlar oluşturmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır (Tablo 7). Bu verilerden hareketle diyebiliriz ki otellerde erkek çoğunluklu personel çalışmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların öğrenim durumları

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İlkokul	9	1,3	1,3	1,3
Ortaokul	41	5,9	5,9	7,2
Lise	145	20,9	20,9	28,1
Ön lisans	223	32,1	32,1	60,2
Lisans	215	31,0	31,0	91,2
Lisansüstü	61	8,8	8,8	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 32,1'ini ön lisans, % 31'ini lisans, % 20,9'unu lise, % 8,8'ini lisansüstü, % 5,9'unu ortaokul, % 1,3'ünü ilkokul mezunu katılımcılar

oluşturmaktadır. Ankete katılanların % 71,9'luk kısmını eğitim seviyesi yüksek kişiler oluşturmaktadır.(Tablo: 8)

Verilerimizi değerlendirdiğimizde elde edilen skalada çoğunluğumuzu ön lisans ve lisans mezunları oluşturmaktadır, bu da otel çalışanları arasında da çoğunlukla kalifiye, eğitilmiş personel tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 8. Katılımcıların medeni durumları

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	332	47,8	47,8	47,8
Bekar	362	52,2	52,2	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılanların %52.2'sini bekarlar, %47.8'ini evliler oluşturmaktadır.(Tablo 9) Otel çalışanlarının çoğunluğu bekarlardan oluşmaktadır, bu da personelden çok sektörün tercihi bekarlarla çalışmak gibi bir düşünce oluşturmaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların aylık gelir düzeyleri

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
5500	96	13,8	13,8	13,8
5501-7500	219	31,6	31,6	45,4
8001-10500	116	16,7	16,7	62,1
7501-10000	121	17,4	17,4	79,5
10001-12500	47	6,8	6,8	86,3
12501-15000	62	8,9	8,9	95,2
15001 ve Üzeri	33	4,8	4,8	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 31,6'sını 55501-7500 arası, % 17,4'ünü 7501-10000 arası, % 16,7'sini 8001-10500 arası, % 13,8'ini 5500 , % 8,9'unu 12501-15000 arası, % 6,8'ini 10001-12500 arası, % 4,8'ini 15000 ve üzeri kazananlar oluşturmaktadır. (Tablo:10)

Bu verilerde de yorumlayabileceğimiz sonuç, çalışanların çoğunluğun asgari ücret ve biraz üstü gelirlerle çalışanlardan oluştuğudur.

Tablo 10. Katılımcıların otelcilik sektöründeki mesleki tecrübeleri

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1 Yıl ve Daha Az	77	11,1	11,1	11,1
2-4 yıl	231	33,3	33,3	44,4
5 Yıl ve Üzeri	386	55,6	55,6	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılanların %55,6'sını 5 yıl ve üzeri, %33,3'ünü 2-4 yıl arası, %11,1'ini ise 1 yıl ve daha az çalışanlar oluşturmaktadır.(Tablo 11)

Bu verilerle otel çalışanlarının çoğunlukla sektörde 5 yıl ve üzeri süreli çalıştıklarını görüyoruz, bununla da çalışan sektör memnuniyetinin yüksel olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 11. Mevcut firmadaki iş tecrübeleri

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1 Yıl ve Daha Az	221	31,8	31,8	31,8
2-4 yıl	279	40,2	40,2	72,0
5 Yıl ve Üzeri	194	28,0	28,0	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 40,2'sini 2-4 yıl arası, % 31,8'ini 1 yıl ve daha az, % 28'ini 5 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır (Tablo 12).

Çalışanların sektör tecrübesi gibi kurumunda da çoğunlukla uzun süreli çalışanlar olduğunu söyleyemeyiz, ancak çalışanlar genelde 2-4 yıl çalışma süresi ile aynı kurumda çalışan çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların çalıştıkları departmanlar

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Ön büro	205	29,5	29,5	29,5
Kat Hizmetleri	102	14,7	14,7	44,2
Muhasebe	65	9,4	9,4	53,6
Yiyecek-İçecek	184	26,5	26,5	80,1
İnsan Kaynakları	40	5,8	5,8	85,9
Halkla İlişkiler	5	,7	,7	86,6
Satış/Pazarlama	51	7,3	7,3	93,9
Teknik Destek	42	6,1	6,1	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 29,5'ini ön büro, % 26,5'ini yiyecek-içecek, % 14,7'sini kat hizmetleri, % 9,4'ünü muhasebe, % 7,3'ünü satış-pazarlama, % 6,1'ini teknik destek, % 5,8'ini insan kaynakları, % 0,7'sini halkla ilişkiler çalışanları oluşturmaktadır. (Tablo 13)

Anketimizi geçerli, değerlendirilebilir şekilde dolduran katılımcıların büyük çoğunluğunu ön büro ve yiyecek içecek departman çalışanlarından oluşmaktadır. Otelciliğin sektör özelliğinden dolayı da bu departmanlarda çalışan çokluğu ile hizmet verilmektedir.

Tablo 13. Mevcut firmaların yıldız durumları

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
4 Yıldız	206	29,7	29,7	29,7
5 Yıldız	488	70,3	70,3	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 70,3'ünü 5 yıldızlı, % 29,7'sini 4 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır (Tablo 14).

Hizmet sektörünün kalite zorunluluğu ve kalifiye personel tercihleri nedeniyle çalışma grubu olarak İstanbul'daki 4 ve 5 yıldız otel çalışanları örneklem olarak seçilmiştir.

Tablo 14. Mevcut firmaların sahiplik durumları

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yerli	537	77,4	77,4	77,4
Yabancı	14	2,0	2,0	79,4
Yerli-Yabancı	143	20,6	20,6	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılanların çalıştığı firmaların % 77,4'ünü yerli, % 20,6'sını yerli-yabancı, % 2'si yabancı sermayeden oluşmaktadır. (Tablo 15)

Örneklem grubumuzun çoğunluğu yerli yatırımcıların otellerinden oluşturulmuştur.

Tablo 15. Mevcut firmaların zincire bağlı olma durumları

Geçerli	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Herhangi Bir Zincire Bağlı Değil	270	38,9	38,9	38,9
Yalnızca Türkiye'de Yaygın Zincire Bağlı	272	39,2	39,2	78,1
Uluslararası Zincire Bağlı	152	21,9	21,9	100,0
Toplam	694	100,0	100,0	

Ankete katılanların % 39,2'sini yalnızca Türkiye'de yaygın zincire bağlı, % 38,9'u herhangi bir zincire bağlı değil, % 21,9'u uluslararası zincire bağlı firma çalışanları oluşturmaktadır (Tablo 16).

3.7. Faktör Analizi Mobbing

Tablo 16. KMO ve bartlett's test

Örneklem Yeterliliğinin Ölçüsü	,960
Bartlett'in Küresellik Testi Yaklaşık. Ki-Kare	23998,015
Df	351
Sig.	,000

Kmo değerinin 1'e yaklaşması ile değişkenler arasındaki ilişkinin net olduğu ve faktör analizinin güvenilir sonuçlar vereceği söylenebilir. 0.50-0.70 arası güvenilir, 0.70-0.90 arası oldukça güvenilir, 0.90-1 arası mükemmel güvenilir

demektir. Bizim anketimiz 0.960 olarak mükemmel güvenilir sayılmaktadır. Bu da sağlıklı bir şekilde faktör analizi yapabiliriz demektir (Tablo 17).

Tablo 17. Açıklanan Toplam Varyans (mobbing)

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Çıkarma Topamları			Kare Yüklerin Dönme Topamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	17,422	64,524	64,524	17,422	64,524	64,524	8,933	33,085	33,085
2	1,492	5,524	70,048	1,492	5,524	70,048	6,512	24,119	57,204
3	1,254	4,645	74,693	1,254	4,645	74,693	2,853	10,566	67,771
4	,948	3,510	78,203	,948	3,510	78,203	2,817	10,432	78,203
5	,850	3,148	81,351						
6	,588	2,177	83,528						
7	,507	1,876	85,404						
8	,464	1,718	87,121						
9	,390	1,444	88,565						
10	,345	1,279	89,845						
11	,303	1,124	90,969						
12	,284	1,051	92,019						
13	,265	,980	92,999						
14	,244	,904	93,904						
15	,234	,868	94,771						
16	,210	,779	95,551						
17	,204	,756	96,307						
18	,187	,693	97,000						
19	,156	,579	97,578						
20	,139	,516	98,094						
21	,117	,432	98,526						
22	,112	,417	98,943						
23	,095	,353	99,296						
24	,066	,246	99,542						
25	,053	,196	99,739						
26	,046	,170	99,909						
27	,025	,091	100,000						

Faktör analizi yapıldığında yukarıdaki tabloda görebileceğiniz gibi, öz değeri (eigenvalue değeri) 0.90'nın üzerinde olan 4 bileşen olduğu saptanmıştır. 1. bileşen bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin % 64.524'ünü açıklarken sırasıyla 2. bileşen % 5.524'ünü, 3. bileşen % 4.645'ini, 4. bileşen ise % 3.510'unu açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek, ölçülmeye çalışılan özelliğin % 78.203'ünü açıklayabilmektedir. (Tablo 18)

Tablo 18. Mobbing soruları

Mobbing Soruları		Bileşen			
		1	2	3	4
17	Sürekli olarak işim ve çabalarım eleştiriliyor.	,791			
30	Üstesinden gelemeyeceğim kadar aşırı iş yükü altında bırakılıyorum.	,783			
27	Gereksiz veya zamanında bitirmem mümkün olmayan işler veriliyor.	,769			

16	Hakkımda söylenti ve dedikodu yayılıyor.	,755
23	Hatalarım veya başarısızlıklarım sürekli hatırlatılır.	,739
25	Görüş ve düşüncelerim dikkate alınmıyor.	,716
20	Nedensiz bir öfke ya da azarlanmaya (sözlü şiddet) hedef oluyorum.	,709
13	İşimle ilgili utandırılıp alay konusu ediliyorum.	,702
26	İyi anlaşılmadığımız veya kurum içinde çok yakın olmadığımız insanların şakalarına maruz kalıyorum.	,629
18	Göz ardı edilip, dışlanarak olayların dışına atılıyorum.	,625
19	Kişiliğim (alışkanlıklarım, geçmişim gibi), tutumlarım ve kişisel hayatımla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler e(hakaret ler) maruz kalıyorum.	,604
29	Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalıyorum.	,601
22	İşimi bırakmam gerektiğine dair işaret veya ipuçları veriliyor.	,534
36	Uzun süredir mobbing mağduruyum.	,833
35	Birden fazla kişi tarafından mobbinge maruz kalıyorum.	,791
38	Mobbinge maruz kaldığımı ilgili yerlere bildirdim ve tedbir aldım.	,789
32	Mobbing mağduru olduğumu düşünüyorum.	,752
33	Yöneticilerim tarafından mobbinge maruz kalıyorum.	,721
34	Çalışma arkadaşlarım tarafından mobbinge maruz kalıyorum.	,682
37	Mobbinge maruz kaldığımdan kimseye bahsetmedim.	,667
14	Beceri düzeyimden (başarabileceğimden) daha düşük işler veriliyor.	,837
15	Sorumluluklarımın geri alınması ya da önemsiz, hoş olmayan işlerle değiştirilmesi mümkün.	,741
12	Bazı kişiler, başarıyı etkileyecek bilgileri benden saklıyor.	,635
28	Yasal hakkım olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemem yönünde baskı yapılıyor.	,674
31	Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalıyorum.	,609
24	Ben geçerken yokmuşum gibi veya düşmanca davranılıyor.	,544
21	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalıyorum.	,539

17, 30, 27, 16, 23, 25, 20, 13, 26, 18, 19, 29, 22 nolu sorular ölçeğin 1.bileşenini oluşturmaktadırlar. 36, 35, 38, 32, 33, 34, 37 nolu sorular ölçeğin 2. bileşenini oluşturmaktadır. 14, 15, 12 nolu sorular ölçeğin 3. bileşenini oluşturmaktadır. 28, 31, 24, 21 nolu sorular ölçeğin 4. bileşenini oluşturmaktadır. (Tablo 19)

3.8. Faktör Analizi Motivasyon

Tablo 19. KMO ve bartlett's test

Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü	,936
Bartlett'in Küresellik Testi Yaklaşık. Ki-Kare	14844,399
Df	378

Sig.	,000
------	------

Kmo değerinin 1'e yaklaşması ile değişkenler arasındaki ilişkinin net olduğu ve faktör analizinin güvenilir sonuçlar vereceği söylenebilir. 0.50-0.70 arası güvenilir, 0.70-0.90 arası oldukça güvenilir, 0.90-1 arası mükemmel güvenilir demektir. Bizim anketimiz 0.936 olarak mükemmel güvenilir sayılmaktadır. Sağlıklı bir şekilde faktör analizi yapabiliriz demektir. (Tablo 20)

Tablo 20. Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklerin Çıkarma Toplamları			Kare Yüklemlerin Dönüş Toplamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
1	13,378	47,778	47,778	13,378	47,778	47,778	7,780	27,785	27,785
2	1,778	6,349	54,127	1,778	6,349	54,127	5,664	20,227	48,012
3	1,469	5,248	59,375	1,469	5,248	59,375	3,181	11,362	59,375
4	1,239	4,424	63,799						
5	1,025	3,661	67,460						
6	,970	3,465	70,926						
7	,855	3,054	73,980						
8	,682	2,434	76,414						
9	,653	2,333	78,747						
10	,613	2,189	80,936						
11	,561	2,003	82,939						
12	,495	1,769	84,708						
13	,489	1,746	86,454						
14	,474	1,694	88,149						
15	,393	1,402	89,551						
16	,372	1,329	90,879						
17	,342	1,222	92,102						
18	,303	1,081	93,182						
19	,288	1,030	94,212						
20	,268	,958	95,170						
21	,241	,859	96,029						
22	,216	,771	96,801						
23	,193	,688	97,489						
24	,177	,631	98,120						
25	,168	,600	98,720						
26	,143	,510	99,230						
27	,127	,453	99,683						
28	,089	,317	100,000						

Faktör analizi yapıldığında yukarıdaki tabloda görebileceğiniz gibi, 3 bileşen olduğu saptanmıştır. 1. bileşen bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin % 47.778'ini açıklarken sırasıyla 2. bileşen % 6.349'unu, 3. bileşen % 5.248'ini açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek, ölçülmeye çalışılan özelliğin % 59.375'ini açıklayabilmektedir. (Tablo 21)

Tablo 21. Motivasyon soruları

Motivasyon Soruları		1	2	3
17	Arkadaşlığa değer veririm.	0,853		
30	İyi yapılmış bir işin sonucunun doğru olarak fark edilmesinden hoşlanırım.	0,786		
	Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.			
27	Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.	0,779		
16	Etkin olmaktan hoşlanırım.	0,775		
23	Kendi hareketlerimden sorumluyumdur.	0,734		

25	Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.	0,717
20	Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.	0,685
13	Düzenli ve organize olmayı severim.	0,678
26	Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.	0,665
18	Yetkiye saygı duyarım.	0,66
19	Saygınlığa (prestije) önem veririm.	0,621
29	İşbirliğine önem veririm.	0,602
22	Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.	0,537
36	İnsanları bir proje etrafında bir araya getirmekte başarılıyım.	0,476
35	Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım.	0,769
38	Kendimi bir girişimci gibi hissederim.	0,671
32	Kendimi birleştirici gibi görürüm.	0,66
33	Zor görevlerden hoşlanırım.	0,648
34	Başkalarıyla etkileşmekten hoşlanırım.	0,641
37	Belirli risklere girerim.	0,628
14	İş yerimde takım çalışmalından hoşlanırım.	0,615
15	Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım.	0,581
12	Liderliğin her türlü çalışma şartlarında önemli olduğuna inanırım.	0,781
28	Başkalarına öğüt vermeyi severim.	0,78
31	Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım.	0,725
24	Başkalarını yönlendirmeyi severim.	0,697
21	Başkalarının işlerini iyi yönettiğine inanırım.	0,504
11	Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim	0,368

17, 30, 27, 16, 23, 25, 20, 13, 26, 18, 19, 29, 22 nolu sorular ölçeğin 1.bileşenini oluşturmaktadırlar. 36, 35, 38, 32, 33, 34, 37, 14, 15 nolu sorular ölçeğin 2. bileşenini oluşturmaktadır. 12, 28, 31, 24, 21 ve 11 nolu sorular ölçeğin 3. bileşenini oluşturmaktadır.

BULGULAR:

Tablo 22. Demografik özelliklerin mobbinge etkisi

<i>Korelasyon</i>		mobing_ort	Yaşınız Nedir?	Cinsiyetiniz Nedir?
mobing_ort	Pearson korelasyonu	1	-0,049	-0,058
	Sig. (2-tailed)		0,194	0,13
	N	694	694	694
Yaşınız Nedir?	Pearson korelasyonu	-0,049	1	,125**
	Sig. (2-tailed)	0,194		0,001
	N	694	694	694
Cinsiyetiniz Nedir?	Pearson korelasyonu	-0,058	,125**	1
	Sig. (2-tailed)	0,13	0,001	
	N	694	694	694

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 23. Öğrenim ve medeni durumun mobbinge etkisi

<i>Korelasyon</i>		mobing_ort	Öğrenim Durumunuz?	Medeni Durumunuz Nedir?
mobing_ort	Pearson korelasyonu	1	-,174**	0

	Sig. (2-tailed)		0	0,996
	N	694	694	694
Öğrenim Durumunuz?	Pearson korelasyonu	-,174**	1	,120**
	Sig. (2-tailed)	0		0,002
	N	694	694	694
Medeni Durumunuz Nedir?	Pearson korelasyonu	0	,120**	1
	Sig. (2-tailed)	0,996	0,002	
	N	694	694	694

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1-Yaş ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

2-Cinsiyet ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. (Tablo 23)

3-Öğrenim durumu ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim durumu ile aralarında negatif yönlü ilişki vardır. Eğitim seviyesi arttıkça mobbing oranı düşmektedir.

Medeni durum ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Tablo 24).

Tablo 24. Aylık gelir ve sektör tecrübesinin mobbinge etkisi

	<i>Korelasyon</i>	mobing_ort	Aylık Gelir Düzeyiniz?	Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübeniz?
mobing_ort	Pearson korelasyonu	1	-,150**	-,279**
	Sig. (2-tailed)		0	0
	N	694	694	694
Aylık Gelir Düzeyiniz?	Pearson korelasyonu	-,150**	1	,415**
	Sig. (2-tailed)	0		0
	N	694	694	694
Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübeniz?	Pearson korelasyonu	-,279**	,415**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	
	N	694	694	694

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5- Aylık gelir ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aylık gelir ile aralarında negatif yönlü ilişki vardır. Aylık geliri arttıkça mobbing oranı düşmektedir.

6- Otelcilik tecrübesi ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Otelcilik tecrübesi ile aralarında negatif yönlü ilişki vardır. Otelcilik tecrübesi arttıkça mobbing oranı düşmektedir. (Tablo 25)

Tablo 25. İş tecrübesi ve departmanın mobbinge etkisi

	Korelasyon	mobing_ort	Mevcut Firmadaki İş Tecrübeniz?	Çalıştığınız Departman?
mobing_ort	Pearson korelasyonu	1	-,073	-,148**
	Sig. (2-tailed)		,053	,000
	N	694	694	694
Mevcut Firmadaki İş Tecrübeniz?	Pearson korelasyonu	-,073	1	,109**
	Sig. (2-tailed)	,053		,004
	N	694	694	694
Çalıştığınız Departman?	Pearson korelasyonu	-,148**	,109**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	
	N	694	694	694

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7-Mevcut firmadaki tecrübe ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır

8-Departman ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Departman ile aralarında negatif yönlü ilişki vardır. (Tablo 26)

Tablo 26. Mevcut firmanın yıldız sayısı, iyelik ve zincire bağlı olma durumu

	Korelasyon	mobing_ort	Mevcut Firmanın Kaç Yıldızlı?	Mevcut Firmanın Sahiplik Durumu?	Mevcut Firmanızın Zincire Bağlı Olma Durumu?
mobing_ort	Pearson korelasyonu	1	-,183**	-0,02	-,129**
	Sig. (2-tailed)		0	0,596	0,001
	N	694	694	694	694
Mevcut Firmanız Kaç Yıldızlı?	Pearson korelasyonu	-,183**	1	,288**	,286**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0
	N	694	694	694	694

Mevcut Firmanın Sahiplik Durumu?	Pearson korelasyonu	-0,02	,288**	1	,687**
	Sig. (2- tailed)	0,596	0		0
	N	694	694	694	694
Mevcut Firmanızın Zincire Bağlı Olma Durumu?	Pearson korelasyonu	-,129**	,286**	,687**	1
	Sig. (2- tailed)	0,001	0	0	
	N	694	694	694	694

9- Otel yıldızı ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Otel yıldızı ile aralarında negatif yönlü ilişki vardır. Otel yıldızı arttıkça mobbing oranı düşmektedir. (Tablo 27)

Tablo 27. Mobbing ile motivasyon arasındaki ilişki

Korelasyon analizi		Mobbing_ort	Motivasyon_ort
mobbing_ort	Pearson korelasyonu	1	-,110**
	Sig. (2-tailed)		0,004
	N	694	694
motivasyon_ort	Pearson korelasyonu	-,110**	1
	Sig. (2-tailed)	0,004	
	N	694	694

Mobbing ile motivasyon arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çok fazla olmamakla beraber, mobbing oranı arttıkça motivasyon oranı düşmektedir (Tablo 28).

Tablo 28. Araştırma hipotezleri sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Otel çalışanlarının demografik yapılarının mobbinge maruz kalmaları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.	H ₁ desteklendi.
H2: Otel çalışanlarının demografik yapıları ile motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmamaktadır.	H ₂ desteklendi
H3: Otel çalışanlarının mobbinge maruz kalmaları ile motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.	H ₃ desteklendi

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere yapılan istatistiksel analiz doğrultusunda araştırmanın başında ifade edilen hipotezler doğrulanmıştır. Araştırma sonuçlarının güvenilir doğrultuda elde edilmesi yapılan geçerlik güvenirlik (cronbach alpha) değerinden ifade edilmiştir.

SONUÇ

Özellikle 2000’li yıllarda, bilhassa rekabetin çok yoğun olduğu ve gelişmiş ülkelerde katlanarak yaygınlaşan mobbing edimleri, hem çalışanlara hem de işletmelere ciddi anlamda zararlar vermektedir. Nitekim bir İşletmenin performansı, personelin performansına paralelken, personelin de üretken olabilmesi sağlıklı bir çalışma ortamı içerisinde çalışıyor olmaları zorunludur. İşletmelerde meydana gelen mobbing edimleri ise personeli hem kısa hem de uzun vadede etkileyerek, işletmesel aktivitelerde performanslarıyla beraber verimliliklerini olumsuz etkilemektedir.

Mobbingin sistematik şekilde uygulanması durumunda işletme içinde psikolojik çatışmaya varmakta ve mobbinge uğrayan çalışanların istifa ederek işlerinden ayrılmalarına kadar varmaktadır. Oysa insanların hayatlarının oldukça büyük bir zaman dilimini içine alan iş yeri ortamlarının hem çalışan motivasyonuna uygun hem de personelin onuruna yaraşır şekilde dizayn edilmiş olması gerekir.

Mobbing, son zamanlarda işletme/yönetim psikolojisi üzerinde çalışanların sıkça ele aldığı ve üzerinde çalıştığı bir kavramdır. Sindirme, yıldırma, yok sayma, bastırma, psiko-terör uygulaması gibi ifade edilen ‘mobbing’ kavramı, örgütsel çatışmanın ve motivasyonsuzluğun ana teması olarak bilinmektedir. Mobbingin olduğu işletmelerde çalışanların performansı düşmekte, motive olamamakta zorlanmakta, işletmelerine karşı bağlanma, güven ve özdeşleşme hislerini kaybetmekte, aynı zamanda iş tatmini bulamamaktadırlar. Mobbingin örgütsel yönden diğer olumsuz yönleri ise, çalışan devir hızında artmaya neden olması, örgütsel çatışmaya sebebiyet vermesi ve tüm bunların sonucunda da genel bir verimsizlik durumuna neden olmasıdır. İşletmelerde verimsizliğin ve etkinsizliğin en önemli kaynağı gösterilen mobbing, ülkemizde ve dünyada tüm kamuda ve kişiye ait işletmelerde sahip olan, fakat tanımı konusunda net şekilde uzlaşmaya varılamamış, içeriği kesin olarak ortaya konamamış, adlandırılmamış bir savaş olarak sürüp gitmektedir. Mobbing, bir organize psiko-şiddet şeklidir. Şiddetten söz edildiğinde, akla sadece somut iz bırakan, fiziksel etkisi olan, “fiili şiddet” gelmemelidir. Çünkü şiddet yalnız kaba kuvvet kullanarak uygulanan fiziksel temasla olmayıp, psikolojik de olabilmektedir.

Bu nedenle özellikle gelişmiş ülkelerde ve Batı ülkelerinde gerek mobbing davranışlarının önlemesine dair, gerekse de mağdur çalışanların mağduriyetinin yasal

yollarla giderilmesinin sağlanmasına ve çalışanların tedavi edilmesi yönünde etkin bir çaba gösterilmektedir. Türkiye’de de yoğun bir şekilde yaşanan mobbingin, henüz anlamlandırmaya adlandırılmaya çalışılan bir süreçte olduğumuz görülmektedir.

Ülkemizdeki var olan hukuki düzenlemeler ve yasaların temel prensipleri çerçevesinde mobbing uygulamalarının çözülmesi yönünde hukuki korumadan faydalanılacağı gibi hali hazırda yürürlükte olan yasal mevzuatımızda mobbinge ilişkin herhangi bir hüküm net bir ifadeyle yer almamaktadır. Tacizin psiko-sosyal yönüyle değil, sadece fiziksel boyutuyla ilgilenilmektedir. Bu çerçevede mevzuatımızda mobbing konusunda önemli bir boşluk da söz konusudur. Yargı kararlarıyla doldurulmaya çalışılan bu yasal boşluğun gerekli yasal düzenlemelerinin yapılmasıyla giderilmesi de büyük önem taşımaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalarda da görüldüğü üzere, var olan yasal düzenlemeler ve hukukun temel kaideleri hususunda mobbing olgusunun fiziki şiddet boyutunda çözülmesi manasında hukuki korumadan faydalanabileceği gibi halihazırda yürürlükte olan yasal mevzuatımızda psiko-sosyal taciz şeklinde uygulanan mobbinge alakalı herhangi bir hüküm net bir biçimde yer almamakta ve tacizin sadece fiziksel boyutuyla alakalıdır.

Bu manada var olan yasalarımızda önemli bir boşluk bulunmaktadır. Gündemde olan Borçlar Kanunu Tasarısında işverene mobbingi engelleme hususunda sorumluluk veren düzenlemenin yasallaşmasıyla, bu alanda büyük bir gelişme yaşanacağı açık ve net olmakla birlikte, mobbing mağdurlarının korunmasına yönelik olarak bu düzenlemenin de yetersiz kalacağı gerçektir.

Mobbing ile karşılaşan birçok çalışan stresli bir yaşamı olduğunu, hatta istifa ederek yasal haklarını alamadan işinden ayrılma eğilimi göstermektedirler. Önem ifade eden mobbing çalışma hayatının konforunu azaltmakta, sağlıklı olmayan bir işletme yapısı oluşturmaktadır. Çalışanın, çaresizliğin ve bilinmez durumlarla karşılaştığında hissettiği endişe ve korkuyla kendi içinde, tek başına mücadele göstermesi çok güç bir durum olarak gösterilmektedir. Çalışanlar, bir olayı tanımayı öğrendikleri zaman iş çevresinde, daha önce yaşadığı veya an itibari ile yaşamış oldukları tecrübelerini çok daha gerçekçi bir bakış açısıyla yorumlayabilirler. İnsan kaynakları bakımından bu durum önem teşkil etmekte ve diğer disiplinlerle de ortak

alışmalar yapılarak lazım olan tedbirleri almaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra yapılmış olan akademik araştırmalara ek olarak işletmelerdeki yöntemlerin de bu konu hususunda ayrıntılı bilgiye sahip olmalıdırlar.

İnsanlar başlangıçta hayatlarını idame ettirebilmek için çalışıyorlardı, oysa bugün insanlar hayatlarının devamını sağlamak yerine, kendilerine saygınlık kazandıracağını dřndėė, başarı gösterdiğinin ifadesini yaşatacak, sosyal çevrelerini ve ilişkilerini geliştirecek işlerde görev almayı tercih etmektedirler. Giderek insanların ihtiyaçlar hiyerarşisinde ihtiyaçlarının sıraları farklılık göstermekte ya da o sıradaki yerini başka bir olguya bırakmaktadır. Buna paralel çalışanları da motive edici yöntemler değişmektedir.

Bugüne kadar motivasyon konusunda sayısız araştırmalarla çok fazla teori ortaya konulmuştur. Motivasyon gibi psikolojik bir tanımın yönetim bilimine dahil edilmesinde ve motivasyon araçlarının iş yerlerinde kullanılmasında, çalışan ihtiyaçlarının karşılanması başta olmak üzere, çalışan potansiyelinin st sevide kullanılması, çalışan performansının yükseltilmesi ve firma imajına olumlu katkı sağlanması gibi bir çok amaç gözetilmektedir.

Bir işletmede şüphesiz ki en önde gelen etken çalışandır. İşletmelerin istenilen potansiyelde çalışabilmesi, çalışan faktörünün istenilen etkin biçimde yönetilmesine ve bireysel verimliliklerinin yükseltilmesine bağlıdır. Bireysel verimliliğin yükselmesinde ise çalışan motivasyonu önem arz etmektedir. İşletmelerin genel ve ortak sorunu ise, işletmelerinin hedeflerine hayat buldurmak için çalışanlarının aktif veya istenilen verimlilik seviyesinde çalışmasını sağlayamamaktır.

Özellikle günümüzde, çalışanların kendilerinin motivasyonlarını st seviyelerde tutmasının, kurumun motive edici çalışmalarına oranla çok daha etkili olduğu da söylenebilir. Bu nispeten doğru olabilir ancak bir çalışan süreğen şekilde haksızlığa uğruyor, yöneticilerinden ve st yönetimden de destek görmek yerine yok sayılıp azarlanıyorsa ve maaşı denmiyorsa, bireysel motivasyonu ne denli güçlü olursa olsun, işine duyduğu sadakatte mutlak eksilme görülür. Bu sebeple de, motivasyon sürekliliğinde çalışanlar bir başına bırakılmamalı ve işletme verimliliğinin en st seviyede tutulmasına çalışılmalıdır.

Pozitif atmosfer, iş ortamına uyumlu ve kurumun/işinin değerlerini kendininmişçesine sahiplenen çalışanlar yaratmakta, işe gelmeme oranları azalmakta ve çalışanların performansı yükseltmektedir. Oluşan yüksek motivasyonla personel de üretim ve emeklerinin değerli olduğunu kanaatine varır.

Küreselleşen dünyada, yönetsel biçimine/değerlerine göre ve sahip olduğu kültürüne göre işletmenin farklılık gösteren bir motivasyona bakış açısı mevcuttur. Ancak genel olarak her çalışan için çalıştığı işletme fark etmeksizin başarıyı takdir edip onore etmek, değerli olduğunu hissettirmek, yönetime katılımına yol açmak, iyi şekilde çalışma ortamı ve terfi olanakları, önem teşkil eden motivasyon araçları olduğunu gösterir.

Çalışmada 27 sorudan oluşan mobbing sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde, Alpha sayısı 0.973 çıkmıştır ve 28 sorudan oluşan motivasyon sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde, Alpha sayısı 0.915 çıkmıştır. Bu oldukça güvenilir ve geçerli demektir.

Demografik özelliklerin anket uygulanan otel çalışanlarında mobbinge etkisine bakıldığında;

- Yaş ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Cinsiyet ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Öğrenim durumu ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim durumu ile aralarında negatif yönlü ilişki vardır. Eğitim seviyesi arttıkça mobbing oranı düşmektedir.
- Medeni durum ile mobbing bağlamında tespit edilen anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Aylık gelir ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aylık gelir ile aralarında negatif yönlü ilişki vardır. Aylık geliri arttıkça mobbing oranı düşmektedir.
- Otelcilik tecrübesi ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Otelcilik tecrübesi ile aralarında negatif yönlü ilişki vardır. Otelcilik tecrübesi arttıkça mobbing oranı düşmektedir.
- Mevcut firmadaki tecrübe ile mobbing bağlamında tespit edilen anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

- Departman ile mobbing bağlamında tespit edilen anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Departman mobbing arasında negatif yönlü ilişki vardır.
- Otel yıldızı ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Otel yıldızı ile aralarında negatif yönlü ilişki vardır. Otel yıldızı arttıkça mobbing oranı düşmektedir
- Mevcut firmanın sahiplik durumu ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Firmanın zincir olma durumu ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Firmanın zincir olma durumu ile aralarında negatif yönlü ilişki vardır. Firma kurumsallaştıkça mobbing oranı düşmektedir.

Demografik özelliklerin motivasyona etkisine bakıldığında ise;

- Yaş ile motivasyonun anlamlı bir ilişkisi yoktur.
- Cinsiyet ile motivasyonun anlamlı bir ilişkisi yoktur.
- Öğrenim durumu ile motivasyonun anlamlı bir ilişkisi yoktur.
- Mezuniyet durumu ile aralarında pozitif yönlü ilişki vardır. Eğitim seviyesi arttıkça motivasyon oranı artmaktadır.
- Medeni durum ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Aylık gelir ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aylık gelir ile aralarında pozitif yönlü ilişki vardır. Aylık geliri arttıkça motivasyon oranı artmaktadır.
- Otelcilik tecrübesi ile motivasyonun anlamlı bir ilişkisi yoktur.
- Mevcut firmadaki çalışma süresi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkisi yoktur. Aralarında pozitif yönlü ilişki vardır. Mevcut firmadaki tecrübe arttıkça motivasyon oranı artmaktadır.
- Departman ile motivasyonun anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Departman ile aralarında pozitif yönlü ilişki vardır.
- Otel yıldızı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Mevcut firmanın sahiplik durumu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aralarında pozitif yönlü ilişki vardır.

- Firmanın zincir olma durumu ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Firmanın zincir olma durumu ile aralarında pozitif yönlü ilişki vardır. Firma kurumsallaştıkça motivasyon oranı artmaktadır.

Çalışmadan çıkan sonuçlara göre Mobbing ile motivasyon arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çok fazla olmamakla beraber, mobbing oranı arttıkça motivasyon oranı düşmektedir. Mobbing anket soruları ve çalışan motivasyonu soruları arasındaki korelasyon analizine baktığımızda ikisi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu da gözükmemektedir. Otellerde çalışanlar üzerinde mobbing ve benzeri baskılar oluşturulduğunda motivasyonun azaldığı gözükmemektedir. Çalışan motivasyonunu arttırmak için çalışanlar üzerinden mobbing ve benzeri baskıları kaldırmak gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. B. ve Dündar, G. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2) , 111-120
- Aktan, C. (2006). Motivasyon teorileri. <http://www.kisiselbasari.com>, erişim tarihi Ocak 2023.
- Altınbaş, N. (2019). Türkiye’de iş ahlakı ve mobbing uygulamaları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Altuntaş, C. (2010). Mobbing kavramı ve örnekleri üzerine uygulamalı bir çalışma. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi. 5(18), 2995-3015.
- Antep, Z., Bektaş, G., Altın, U., İrbat, A. (2019). A research on the relationship between mobbing applications and motivation in healthcare institutions. International Social Sciences Studies Journal, 5-43: 4808-4819.
- Arık, H. (2016). Özel ve devlet kuruluşlarında çalışan öğretmenlerin mobbing, kaygı ve iş motivasyonu düzeylerinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Arpacioğlu, G. (2005). Türkiye’de zorbalık bir çalışma biçimi Deniz Yalım (Ed.). İnsan kaynaklarında yeni eğilimler (s.245-273) içinde. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Aslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11(26), 291-301.
- Atasoy, I. (2010). Sağlık sektöründe mobbing: sakarya ilinde kamu ve özel hastanelerde çalışan ebe ve hemşireler üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Aydın, İ. ve Özkul, E. (2007). İş yerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 169-186.
- Ayık, A. ve Ataş, Ö. (2014). öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları ile öğretme motivasyonları arasındaki ilişki, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 6(3), 461-486.
- Bahçe, Ç. (2007). Mobbing oluşumunda örgüt kültürünün rolü (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bayat, B. (2014). Uygulamalı sosyal bilim araştırmalarında ölçme, ölçekler ve likert ölçek kurma tekniği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), 1-24.

- Baykal, A. N. (2005). Yutucu rekabet kanuni devrindeki mobbing'den günümüze. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Baykal, A. N. (2005). Yutucu rekabet: kanuni devrindeki mobbingden günümüze. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Beycan, B. (2014). İşyerindeki psikolojik tacizin (mobbing) kadın çalışanlar üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış uzmanlık tezi). Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Ankara.
- Bingöl, D. (1997). Personel yönetimi, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(2), 345-362.
- Çamsarı, A. (2019). İşletmelerde mobbing'in çalışanların özyeterlilik algıları ve yaratıcı kişilik özelliklerine etkileri üzerine bir alan araştırması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi, Ankara
- Çeltek, E. (2005). Motivasyon yönetimi. Erişim adresi: <http://www.isguç.org>. erişim tarihi Ocak 2023.
- Çiçek, D. (2005), Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çobanoğlu, Şaban (2005). Mobbing ve başa çıkma yöntemleri. İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Çorbacıoğlu, F. (2018). İşyerinde Mobbingin Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇSGB. (2014). İşyerlerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi, Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü.
- Dereli, T. (1981). Organizasyonlarda davranış. İstanbul: Ar Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme yönetimi, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları..
- Dökmen, Ü. (2004). Küçük şeyler. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 105-119

- Eren, E. (1993). Yönetim psikolojisi, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2000). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergenekon, S. (2006). İşyerinde duygusal taciz (Mobbing). Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi, 19, 51-64.
- Erikçi, E. (2018). Çalışanların Motivasyon Algısı: Beyaz Yakalılar Üzerine Nitel Bir Araştırma. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erkol, G. (2015). Mobbing ve motivasyon arasındaki ilişki: Turist rehberleri üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Eroğlu, F. (2000). Davranış bilimleri, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Görgülü, G. (2018). Mobbingin Çalışanlar ve Yöneticiler Arasındaki İletişime Etkisi: Ankara İlinde Bir Uygulama. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Gözüm, P. (2017). Mobbing algısı ile motivasyon ilişkisi: Erzurum ve Ankara illerinde bazı kamu ve özel kurum çalışanları üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Gün, H. Avan, M. Çalışma Psikolojisi Boyutuyla Mobbinge Yaklaşım ve Öneriler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Mobbing) Panel ve Çalıştay Bildiriler Kitabı, 2013
- Gündüz, H. B. ve Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldıрма) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce ili örneği). Millî Eğitim Dergisi, 179 (2), 269- 282.
- Güngör, M. (2008). Çalışma hayatında psikolojik taciz. İstanbul: Derin Yayınevi.
- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri, Ege Akademik Bakış, 10(4), 1175-1186.
- Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2006). Kıbrıs Türkü ve Türkiye'li ayırımı bağlamında işyerinde yıldıрма, KKTC'deki sağlık sektöründe çalışanlara yönelik bir araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 4(61), 147-148.
- Karavardar, G. (2009). İş yaşamında psikolojik yıldıрма ve psikolojik yıldırmaya direnç gösteren kişilik özellikleri ile ilişkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karşlıoğlu, G. (2011). İşyerinde mobbing (psikolojik taciz) ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Karslioğlu, G. (2011). İşyerinde mobbing (psikolojik taciz) ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kılınç, N. (2019). Kamu kurumlarında cinsiyet ayrımcılığına bağlı mobbing araştırması: Gümüşhane ili örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.
- Kılınç, N. (2019). Kamu kurumlarında cinsiyet ayrımcılığına bağlı mobbing araştırması: gümüşhane ili örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.
- Kirel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7), 317-334.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, S. (2008). Hastanelerde doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörler: bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Kul, L. (2019). Çalışanların mobbing (psikolojik taciz) ve motivasyon algılarının incelenmesi: Mersin adliyesi örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Toros Üniversitesi, Mersin.
- Kuş, E. (2015). Mobbingin çalışan motivasyonuna etkisi ve bir kamu kuruluşunda uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İstanbul.
- Kündeş, T. (2019). Kurumsal İtibar Bağlamında Çalışanların Mobbing Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Türk İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ölçer, F. (2005). Departman mağazalarında motivasyon üzerine bir araştırma, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 25, 3-20.
- Öztürk, A. (2019). Motivasyon Faktörlerinin Sivil Havacılık Yer İşletmelerindeki Personeller Üzerindeki Etkileri ve Bu Motivasyon Faktörlerinin İş Performansı İle Olan İlişkisinin İncelenmesi, İstanbul İli Örneği. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, devlet hava meydanları işletmesi antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta.
- Sabuncuoğlu, Z, ve Tüz, M. (1998). Örgütsel psikoloji. Bursa: Alfa Yayınları.
- Saygılı, A. (2018). Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Serin, S. (2018). İlkokul öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kalma düzeyleri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Tarhan, N. (2005). Psikolojik savaş gri propaganda. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Taştan, S. (2005). Motivasyon ve motivasyonun iş yaşamına etkileri, 2005.
- Taştan, S. (2007). www.motivasyoncu.com.
- TBMM, Türk Borçlar Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu. (2023). Erişim adresi: <http://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem23/yil01/ss321.pdf>.
- Tekçe, E. A. (2010). Yıldırma olgusu ve yıldırma ile kişilik arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir bankacılık sektörü örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri
- Temizel, Y. (2013) Mobbing ve Türk hukuk sistemindeki yeri Adalet Dergisi, 45, 188-223.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(18), 81-89.
- Tinaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tinaz, P. (2011). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tinaz, P. Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (mobbing). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tinaz, P. Gök, S. ve Karatuna, I. (2010). Türkiye’de işyerinde psikolojik taciz oranının ve türlerinin belirlenmesi: bir ölçek geliştirme çalışması. Öneri, 9(34), 1-11.
- Tulunay Ateş, Ö. (2019). Examination of the relationships between mobbing and psychological symptoms in teachers. Universal Journal of Educational Research, 7-3: 863-873
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet sarmalı: Nedenleri ve sonuçları., Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), 101-128.
- Tutar, H. (2004). İşyerinde psikolojik şiddet, Ankara: Platin Yayınları.
- Tutar, H. ve Erdönmez, C. (2006). İşletme becerileri grup çalışması, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tümgan, C. (2007). Kamu örgütlerinde motivasyon ve iş tatmini. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Uçan, İ. (2018). Çalışanların Mobbing Algısı: Mersin İli Örneği. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Yaman, E. (2008). Üniversiteler ve etik: Baskılar ya da psikolojik şiddet. İş Ahlakı Dergisi. 1(1), 81-97.
- Yıldız, M. (2017). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin psikolojik şiddet (mobbing)'e maruz kalma ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bartın Üniversitesi, Bartın.
- Yılmaz, S. (2020). Mobbing ile motivasyon arasındaki ilişki: bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Yıldız, S., Savci, G. ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Yüçetürk, E. (2003). Örgütlerde durdurulamayan mobbing uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi? 11. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi
- <http://help.planports.com/Blog/Post/likert-olcegi-nedir> erişim tarihi Aralık 2022.
- <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm> erişim tarihi Kasım 2022.
- <http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/csgeb.portal> erişim tarihi Ocak 2023.
- <http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/per.portal?page=haber&id=haber6> erişim tarihi Aralık 2022.
- <http://www.is-sagligi-ve-guvenligi.com/makaleler/calisma-yasami-ve-ozel-risk-gruplari/184-isyerinde-mobbing-ve-psikolojik-taciz.html> erişim tarihi Aralık 2022.
- <http://www.mobbing.org.tr/tr> erişim tarihi Aralık 2022.
- http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1, erişim tarihi Ocak 2023.
- https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/docs/komisyon_rapor_no_6.pdf.

EKLER

EK-A. ANKET

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Gelişim Üniversitesi Yüksek Lisans Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında Dr. Öğ. Üyesi Filiz Sivaslıoğlu'nun Yüksek Lisans Tezi kapsamında yürütülmekte olan "İşletmelerde Mobbing ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi-Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı konuyu araştırmak amacıyla gerçekleştirilen akademik bu çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma Sorumlusu: Dilek Sevtap Gürbüz

Yaşınız: 18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 50 ve Üzeri

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Öğrenim Durumunuz: İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()

Medeni durumunuz: Evli () Bekar ()

Aylık gelir düzeyiniz 5500 () 5501-7500 () 7501-10000 () 10001-12500 () 12501-15000 () 15000 üzeri ()

Otelcilik Sektöründeki Mesleki Tecrübeniz: 1 yıl veya daha az () 2-4 yıl () 5 yıl ve üzeri ()

Mevcut Firmadaki İş Tecrübeniz: 1 yıl veya daha az () 2-4 yıl () 5 yıl ve üzeri ()

Çalıştığınız Departman: Ön Büro () Kat Hizmetleri () Muhasebe () Yiyecek-İçecek-Müzik () İnsan Kaynakları () Halkla İlişkiler () Satış/Pazarlama () Temizlik Destek Hizmetleri ()

Mevcut Firmanız Kaç Yıldızlı: 4 () 5 ()

Mevcut Firmanın Sahiplik Durumu: Yerli () Yabancı () Yerli-Yabancı Ortaklık ()

Mevcut Firmanızın Zincire Bağlı Olma Durumu: Her Hangi Bir Zincire Bağlı Değil () Yalnızca Türkiye'de Yaygın Bir Zincir () Uluslararası Zincire Bağlı ()

1.MOBBİNG						
Aşağıda çalıştığınız kurumdaki mobbingi ölçen ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere kurum açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. İfadeye %100 katılıyorsanız "Tamamen Katılıyorum" kutucuğunu, ifade, duygu ve düşüncelerinizi hiç yansıtmıyorsa % 0 "Hiç Katılmıyorum" kutucuğunu işaretleyiniz.						
SIRA NO		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Bazı kişiler başarıyı etkileyecek bazı bilgileri benden saklıyor.					
2.	İşimle ilgili utandırılıp alay konusu ediliyorum.					
3.	Beceri düzeyimden (başarabileceğimden) daha düşük işler veriliyor.					
4.	Sorumluluklarımın geri alınması veya önemsiz hoş olmayan işlerle değiştirilmesi mümkün.					
5.	Hakkımda söylenti ve dedikodu yayılıyor.					
6.	Sürekli olarak işim ve çabalarım eleştiriliyor.					
7.	Göz ardı edilip, dışlanarak olayların dışına atılıyorum.					
8.	Kişiliğim (alışkanlıklarım, geçmişim gibi) tutumlarım ve kişisel hayatımla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözlerle (hakarete) maruz kalıyorum.					
9.	Nedensiz bir öfke ya da azarlamaya (sözlü şiddet) hedef oluyorum.					
10.	Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalıyorum.					
11.	İşimi bırakmam gerektiğine dair işaret ve ip uçları veriliyor.					
12.	Hatalarım ve başarısızlıklarım sürekli hatırlatılır.					
13.	Ben geçerken yokmuşum gibi veya düşmanca davranılıyor.					
14.	Görüş ve düşüncelerim dikkate alınmıyor.					
15.	İyi anlaşılmadığımız veya kurum içinde çok yakın olmadığımız insanların şakalarına maruz kalıyorum.					
16.	Gereksiz veya zamanında bitirmem mümkün olmayan işler veriliyor.					
17.	Yasal hakkım olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemem yönünde baskı yapılıyor.					
18.	Aşırı alaya sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalıyorum.					
19.	Üstesinden gelemeyeceğim kadar aşırı iş yükü altında bırakılıyorum.					
20.	Gerçekten şiddet fiziksel istismara veya şiddet fiziksel istismar tehdidine maruz kalıyorum.					
21.	Mobbing mağduru olduğumu düşünüyorum.					
22.	Yöneticilerim tarafından mobbinge maruz kalıyorum.					
23.	Çalışma arkadaşlarım tarafından mobbinge maruz kalıyorum.					
24.	Birden fazla kişi tarafından mobbinge maruz kalıyorum.					
25.	Uzun süredir mobbing mağduruym.					
26.	Mobbinge maruz kaldığımdan kimseye bahsetmedim.					
27.	Mobbinge maruz kaldığımı ilgili yerlere bildirdim ve tedbir aldım.					

2. ÇALIŞAN MOTİVASYONU						
Aşağıda çalıştığınız kurumdaki motivasyonu ölçen ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere kurum açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. İfadeye %100 katılıyorsanız "Tamamen Katılıyorum" kutucuğunu, ifade, duygu ve düşüncelerinizi hiç yansıtmıyorsa % 0 "Hiç Katılmıyorum" kutucuğunu işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1)	İş yerimde takım çalışmalından hoşlanırım.					
2)	Yetkiye saygı duyarım.					
3)	Belirli risklere girerim.					
4)	Saygınlığa (prestij) önem veririm.					
5)	Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım.					
6)	Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım.					
7)	Düzenli ve organize olmayı severim.					
8)	Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım.					
9)	Kendi hareketlerimden sorumluyumdur.					
10)	Kendimi birleştirici gibi görürüm.					
11)	Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim.					
12)	Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.					
13)	Başkalarıyla etkileşmekten hoşlanırım.					
14)	Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.					
15)	Kendimi bir girişimci gibi hissedirim.					
16)	Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.					
17)	Başkalarının işlerini iyi yönettiğine inanırım.					
18)	İşbirliğine önem veririm.					
19)	Zor görevlerden hoşlanırım.					
20)	Başkalarını yönlendirmeyi severim.					
21)	Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.					
22)	Etkin olmaktan hoşlanırım.					
23)	İnsanları bir proje etrafında bir araya getirmekte başarılıyumdur.					
24)	İyi yapılmış bir işin sonucunun doğru olarak fark edilmesinden hoşlanırım.					
25)	Arkadaşlığa değer veririm.					
26)	Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.					
27)	Liderliğin her türlü çalışma şartlarında önemli olduğuna inanırım.					
28)	Başkalarına öğüt vermeyi severim.					

EK-B. İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi (Resmî Gazete)

Resmî Gazete

GENELGE

Başbakanlıktan:

Konu: İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi.

GENELGE

2011/2 Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek **iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi** açısından çok önemlidir.

Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür.

1. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele özellikle **işverenin sorumluluğunda** olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.
2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.
3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.
4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek için Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi **ALO 170** üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.
5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla **“Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu”** kurulacaktır.
6. Denetim elemanları psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.
7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili iş ve işlemlerde **kisilerin özel yaşamlarının korunmasına** azami özen gösterilecektir.
8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, devlet personel başkanlığı ve sosyal taraflar işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Recep Tayyip ERDOĞAN

Başbakan

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : GÜRBÜZ Dilek Sevtap
Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans		
Lisans	H.Ü. Sosyoloji+Pedagogik Formasyon	1990
Lise	Ankara Aydınliköyler Lisesi (Matematik)	1985

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1990-2007	Aras Holding	Üst Düz. Yönetici
2007-2017	Vakıf Üniversiteleri	H.İ./Kurumsal İletişim

Yabancı Dil: İngilizce (Orta Seviye)

Yayınlar

Hobiler

Okumak, Seyahat Etmek, Müzik Dinlemek, Araba Kullanmak